

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE PROCESSUS D'INCUBATION D'ENTREPRISE ET LES PETITES ENTREPRISES
TOURISTIQUES DES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT : ÉTUDE DE CAS SUR LE
BURUNDI, EN AFRIQUE DE L'EST.

MÉMOIRE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR
ANNE-LYSE BIZINDAVYI

JUIN 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des Bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs (SDU-522-Rév. 01-2006). Cette autorisation stipule que « conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part de [l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire. »

REMERCIEMENTS

Je dédie ce mémoire à mon père et à ma mère. Il y a vingt ans de cela, s'ils n'avaient pas eu le courage d'entreprendre dans le tourisme, sans aucune connaissance de ce milieu, je ne me serais probablement jamais intéressée à ce secteur.

Je remercie du fond de cœur toute ma famille : mon mari Aimé Rwankineza, pour la patience et le soutien qu'il n'a cessé de me prodiguer ; mes filles Abigail et Kezayah, pour leur amour inconditionnel et leur attitude compréhensive lorsque je devais m'absenter pour les causes de ce mémoire ; mes frères et ma sœur pour avoir été à mes côtés lorsque j'avais besoin d'eux. Je remercie mes ami(e)s pour leur soutien, spécialement Jeanne d'Arc Girayezu, qui m'a soutenu du début à la fin. Je remercie également Nadège Domèrgue et Nicole Ndorimana, pour leurs contributions spéciales dans des moments difficiles.

Je remercie tout particulièrement :

- Cette recherche serait sans doute inexistante si je n'avais eu pas Mme Johann Vallerand, Ph.D., comme directrice de recherche. Elle a rapidement compris ma vision de recherche, de joindre le tourisme à l'entrepreneuriat. Je la remercie pour son soutien et les conseils judicieux qu'elle m'a prodigué.
- Je suis très reconnaissante à mon co-directeur de recherche, Mr. Paul Arseneault, Ph.D., pour tous les conseils sur la dimension touristique de cette recherche.
- Je remercie Mr. Bruno Sarasin, Ph.D., qui m'a ouvert les yeux sur les pratiques du tourisme en Afrique. Il m'a convaincu que le tourisme pouvait se faire autrement, et que les petites actions pouvaient faire la différence. J'espère que cette recherche est le début de toutes les petites actions qui peuvent faire la différence dans la pratique du tourisme au Burundi.
- La Chambre Sectorielle de l'hôtellerie et du tourisme du Burundi (HTB), a été pour moi un lieu de rencontres et d'échanges avec les différents acteurs du tourisme au Burundi. Je remercie les membres et le comité exécutif pour les précieuses informations qu'ils m'ont gracieusement fournies.
- Mes remerciements les plus sincères s'adressent à toutes les personnes, qui, de près ou de loin, m'ont apporté leur soutien tout au long de ce travail.

Au-delà de tout, Je remercie mon Seigneur Dieu, pour sa fidélité constante envers sa fille.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ABBRÉVIATIONS.....	x
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
L'ÉCONOMIE DU TOURISME DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT	7
1.1 De la définition du tourisme à celle de l'industrie du tourisme	7
1.2 Les spécificités de l'industrie du tourisme.....	9
1.3 L'importance économique du tourisme international dans les pays en voie de développement ..12	
1.3.1 L'analyse macroéconomique du tourisme dans les pays les moins développés.....	13
1.3.2 L'analyse microéconomique du tourisme dans les pays les moins développés	19
1.3.3 L'état du tourisme dans le cas du Burundi	31
1.4 Conclusion	38
CHAPITRE II	
LA STRATÉGIE DU TOURISME ET LES PETITES ENTREPRISES TOURISTIQUES DES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT.....	40
2.1 Les éléments importants d'une stratégie de développement du tourisme dans les pays pauvres.....	41
2.1.1 Le tourisme, expression de la volonté des communautés	42
2.1.2 Le tourisme, expression de la volonté des dirigeants	43
2.2 Le cas du tourisme communautaire	45
2.2.1 Les défis du tourisme au service des pauvres (PPT : Pro-Poor Tourism)	48
2.3 Les petites entreprises touristiques et l'activité entrepreneuriale dans les pays pauvres	52
2.3.1 Définition des petites entreprises touristiques.....	52
2.3.2 Les mesures de performance de l'activité entrepreneuriale dans les pays pauvres	54
2.3.3 L'importance économique et sociale des petites entreprises touristiques	55
2.3.4 Les faiblesses des petites entreprises touristiques dans les pays pauvres.....	59
2.3.5 L'éducation et la création des petites entreprises	62
2.4 Le cas des petites entreprises touristiques au Burundi	65

2.5	Conclusion	67
-----	------------------	----

CHAPITRE III

L'INDIVIDU ENTREPRENEUR ET LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL	68
---	----

3.1	Les caractéristiques générales des individus entrepreneurs	71
3.1.1	Les entrepreneurs de nécessité des pays en voie de développement	73
3.2	L'importance du processus entrepreneurial	77
3.2.1	L'intention d'entreprendre	79
3.2.2	Recherche et découverte d'une opportunité	81
3.2.3	La décision d'exploiter une opportunité et les activités d'exploitation	86
3.3	L'environnement entrepreneurial	87
3.3.1	L'environnement personnel	87
3.3.2	L'environnement général	88
3.4	Conclusion	91

CHAPITRE IV

LES INCUBATEURS D'ENTREPRISES ET LE PROCESSUS D'INCUBATION	93
--	----

4.1	De la complexité des définitions à un consensus	94
4.2	Le rôle de l'incubateur d'entreprises dans l'appui à l'entrepreneuriat	97
4.3	La typologie des incubateurs d'entreprises	99
4.3.1	Les incubateurs de développement local	101
4.4	Le processus d'incubation	104
4.4.1	La phase du pré incubation	107
4.4.2	La phase de l'incubation et de la post incubation	110
4.5	La dynamique relationnelle de l'incubateur d'entreprise et de son environnement	112
4.5.1	Les acteurs impliqués dans la performance et le développement des incubateurs d'entreprise	113
4.6	Conclusion	117

CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE	118
--------------------	-----

5.1	But et Objectifs de l'étude	118
5.2	Perspective d'Analyse	119
5.3	Démarche de recherche	124
5.4	La stratégie de recherche	124

5.5	Echantillonnage et population échantillonnée	125
5.6	Méthodologie de collecte de données et outils de collecte	131
5.7	Processus de collecte de données.....	135
5.8	Présentation et traitement des données recueillies	135
5.9	En conclusion	136

CHAPITRE VI PRÉSENTATIONS DES RÉSULTATS.....137

6.1	Contraintes survenues dans le recueil et le traitement de données de l'étude.....	137
6.2	Présentation descriptive des répondants entrepreneurs	143
6.3	Profil des entrepreneurs	146
6.3.1	Les motivations de l'entrepreneur burundais	147
6.3.2	Les attitudes de l'entrepreneur burundais	149
6.4	Le processus entrepreneurial de l'entrepreneur burundais.....	151
6.4.1	La phase de l'intention d'entreprendre	151
6.4.2	La phase de la recherche et de l'identification d'une opportunité.....	155
6.4.3	La phase de la décision d'exploiter une opportunité et les activités d'exploitation	160
6.5	La problématique du processus entrepreneurial au Burundi.....	164
6.5.1	Les problèmes pertinents au processus entrepreneurial	164
6.5.2	Le processus entrepreneurial et les mesures d'accompagnement	169
6.6	L'environnement général du Burundi	172
6.7	L'environnement spécifique du tourisme	175
6.7.1	Le rôle des organismes internationaux d'assistance au développement.....	179
6.8	Conclusion	180

CHAPITRE VII INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS181

7.1	Le profil de l'entrepreneur burundais	181
7.1.1	Les motivations des entrepreneurs burundais	182
7.1.2	Les attitudes de l'entrepreneur burundais	183
7.2	Le processus entrepreneurial de l'entrepreneur burundais.....	184
7.2.1	La phase de l'intention d'entreprendre	184
7.2.2	La phase de la recherche et de l'identification d'une opportunité.....	185
7.2.3	La phase de la décision d'exploiter une opportunité et les activités d'exploitation	189

7.3	La problématique du processus entrepreneurial au Burundi	190
7.4	Le processus entrepreneurial et les mesures d'accompagnement	192
7.5	Conclusion et Recommandations.....	193
7.6	Esquisse de modèle conceptuel d'incubateur d'entreprise du tourisme du Burundi.....	200
APPENDICE A - Guide de questions d'entrevue pour les entrepreneurs ayant réussi à créer et et à générer une croissance de leurs petites entreprises.....		203
APPENDICE B - Guide de questions d'entrevue pour les entrepreneurs potentiels et en herbe.....		206
APPENDICE C - Guide de questions d'entrevue pour les professionnels des différents secteurs liés au tourisme et à l'entrepreneuriat		208
BIBLIOGRAPHIE.....		209

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Le système de l'industrie du tourisme	9
1.2	Les intervenants dans le tourisme	11
1.3	Afrique : Répartition géographique de la provenance des touristes	21
2.1	Les différents acteurs dans le processus de développement du tourisme	47
2.2	Typologie des emplois en tourisme dans les pays pauvres	63
3.1	Le modèle organisationnel de l'individu entrepreneur	70
4.1	Les modèles d'incubation théorique	96
4.2	Modèle conceptuel du processus d'incubation	105
4.3	Modèle conceptuel du processus d'incubation au sens large	106
4.4	Obstacles relationnels entre l'Université et l'Incubateur d'entreprises	109
4.5	Le modèle de la triple hélice	114
4.6	Modèle de coopération trilatérale pour les pays en voie de développement	116
5.1	Modèle résumé de la construction de l'objet de recherche	121
5.2	Démarche méthodologique	123
7.1	Esquisse d'un modèle conceptuel d'incubateur d'entreprise spécifique à l'industrie du tourisme du Burundi	201

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Arrivées de touristes internationaux (Années 2000, 2005, 2010)	14
1.2	Recettes du tourisme (Années 2003, 2004, 2010)	15
1.3	Afrique : Croissance moyenne de la part du tourisme dans le PIB national	17
1.4	Afrique : Contribution directe de l'industrie du tourisme à l'emploi	18
1.5	Les indicateurs économiques et sociaux du Burundi (Années 1980 à 2008)	33
3.1	L'activité entrepreneuriale d'opportunité et de nécessité de certains pays	74
3.2	Distribution de l'âge des entrepreneurs par localisation géographique	75
4.1	Typologies des Incubateurs	100
4.2	Résumé des caractéristiques et des critères de performance	103
5.1	Technique et Choix d'échantillonnage	129
5.2	Outils de collecte, Population source, stratégie de collecte, et résultats.	133
6.1	Identification des répondants à l'étude de cas	139
6.2	Répertoire des thèmes abordés dans la matrice croisée	142
6.3	Brève présentation des répondants entrepreneurs	144

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

\$EU	Dollar américain
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
API	Agence pour la Promotion des Investissements
BINUB	Bureau Intégré des Nations Unies au Burundi
BNDE	Banque Nationale pour le Développement Économique
BPRSP	Burundi Poverty Reduction Strategy Paper
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CSLP	Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté
EAC	East African Community
GEM	The Global Entrepreneurship Monitor
IDA	International Development Association
ISTEEBU	Institut des Statistiques et Études Économiques du Burundi
MIT	Mobilité, Itinéraires et Territoires
NBIA	National Business Incubator Association
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
ODA	Official Development Assistance
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONT	Office Nationale du Tourisme
ONU	Organisation des Nations Unies
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNB	Produit National Brut
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
QUIBB	Questionnaire Unifié du Bien être de Base, Banque Mondiale, 2006
RNB	Revenu National Brut
SAT	Compte Satellite du Tourisme
SNDDT	Stratégie Nationale de Développement Durable du Tourisme
SNV	Netherlands Development Organization

UNCTAD	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
USAID	United States Agency for International Development
WTO	World Tourism Organisation
WTTC	World Travel and Tourism Council
CEA	Communauté Est Africaine

RÉSUMÉ

Ce travail de recherche s'articule autour de la problématique de développement du tourisme dans les pays les plus pauvres d'Afrique sub-saharienne, en se basant sur la de création des petites entreprises touristiques pérennes. En effet, l'importance de la stratégie du tourisme pour le développement socio-économique n'est plus à démontrer. D'un autre côté, cette stratégie est particulièrement critiquée du fait qu'elle n'est pas directement profitable aux populations locales des pays pauvres. Les critiques négatives concernent les retombées monétaires dont la grande partie retourne dans les pays émetteurs de touristes, la précarité et la saisonnalité des emplois créées, le contrôle des économies nationales par les multinationales étrangères, ainsi que le développement privilégié de certaines régions à ressources touristiques plus attrayantes que d'autres. Dans le but de pouvoir développer un tourisme, dont les communautés locales s'approprieraient et profiteraient des retombées positives, la création de petites entreprises touristiques, qui promeuvent la production de produits et services innovants à valeur ajoutée pour le touriste, a été identifiée comme un moyen détourné de pouvoir contrer certains obstacles d'un tourisme international inégalitaire (Condes, 2004 ; Dutermé, 2006). Comment faire en sorte que les petites entreprises touristiques puissent se créer dans les pays en voie de développement, dans le cas où le tourisme aurait été adopté comme axe stratégique prioritaire de développement ? Cette recherche propose d'explorer l'hypothèse des incubateurs d'entreprises, comme cadre de création et de développement de petites entreprises touristiques pérennes. Albert *et al.* (2003, p. 13) définissent l'incubateur comme « [...] des structures d'appui à la création d'entreprises. Ils réunissent des ressources spécialisées dédiées à l'accompagnement et à l'assistance des entreprises avant leur création ou dans les premières années de leur vie ». Pour ce faire, le premier objectif de cette étude consiste à identifier et à analyser les problèmes liés à la création de petites entreprises touristiques des pays pauvres. Ceci est établi à travers l'analyse des spécificités contextuelles du tourisme international dans les pays pauvres ainsi que l'identification des problèmes auxquels font face les petites entreprises touristiques. Le deuxième objectif consiste à analyser les fonctions des incubateurs d'entreprises afin d'identifier leur potentiel à répondre aux besoins de création de petites entreprises touristiques. Finalement s'il est démontré que les incubateurs d'entreprises peuvent répondre à ces besoins, nous identifions les attributs spécifiques, ainsi qu'une esquisse de modèle d'incubateur le plus adapté au cas des pays pauvres. En effet, l'étude de cas de cette recherche est le Burundi, un petit pays de l'Afrique de l'Est, un pays post-conflits, et où le tourisme a été identifié comme un des axes prioritaires de développement économique. Des résultats de cette étude, il en ressort qu'en général, les problèmes qui affectent le développement du tourisme au Burundi sont les suivantes. Il y a un manque de connaissance de l'industrie du tourisme à tous les niveaux du pays, que ça soit au niveau du secteur public, du secteur privé et autres secteurs. En deuxième lieu, l'esprit de création d'entreprise ainsi que les mécanismes de création et de développement des petites entreprises touristiques sont peu développés. Ainsi donc, cette étude conclut qu'il y a une nécessité d'instaurer des incubateurs d'entreprise spécialisés dans l'accompagnement à la création d'entreprises touristiques au Burundi. Le Burundi a impérativement besoin d'un cadre structuré et intégré, de mise en application des programmes de développement du tourisme et de l'entrepreneuriat.

Mots clés : Tourisme international et pays en voie de développement, stratégie du tourisme, politique de développement touristique, petites entreprises touristiques, création d'entreprises et processus entrepreneurial, processus d'incubation et incubateurs d'entreprises.

INTRODUCTION

De nos jours, il est incontestable que le tourisme figure parmi les industries les plus importantes au monde. En effet, selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT, 2012, p. 2), les flux touristiques internationales s'élevaient à 983 millions en 2011, avec des recettes provenant du tourisme international estimées à 1.030 milliards de dollars E.U pour l'année 2011 (*ibid.*). Elles sont supposées atteindre 1, 8 milliards en 2030 (*ibid.*). La croissance du tourisme international devient une réalité même dans les pays sous-développés d'Afrique sub-sahariennes traditionnellement non touristiques. Une analyse faite par l'OMT (2012, p. 3) relève le fait que le tourisme international se développe encore plus rapidement dans les pays précités et qu'il occupe une place importante. Par exemple, dans les petites îles des pays en voie de développement, la contribution du tourisme au PIB (Produit Intérieur Brut) peut atteindre 25%. En l'an 2000, l'Afrique totalisait 26,5 millions d'arrivées internationales contre 45,8 millions en 2009 (OMT, 2010), soit une croissance remarquable de presque 50% en moins d'une décennie (*ibid.*). N'eût été les récentes troubles du printemps arabe enregistrées en Afrique du Nord, l'Afrique aurait pu enregistrer une croissance du tourisme plus forte (de + 1% pour l'année 2011) (OMT, 2012, p. 3). En 2012, la croissance a remonté à 6% (Baromètre OMT, Janvier 2013).

Dans certains pays qui adopté le tourisme comme stratégie de développement, son importance économique n'est plus à démontrer. Elle trouve sa justification dans la contribution au PIB, à la création des emplois, mais également à l'accroissement des devises étrangères, ainsi qu'à l'augmentation du volume des investissements, et des revenus fiscaux (OMT, 1997, p. 226). Même si le tourisme est crédité de grands avantages quant à sa contribution au développement socio-économique des pays en voie de développement, il n'empêche que des inconvénients évidents véhiculés par ce même tourisme poussent à réflexion. En effet, certains auteurs (Condes, 2004 ; Duterme, 2006) s'interrogent sur la contribution réelle du tourisme au développement des pays en voie de développement au regard des faiblesses qu'il véhicule (Duterme, 2006, p. 15-18). Ces faiblesses s'inscrivent entre autres dans le phénomène de la mondialisation, et concernent le déséquilibre des transactions commerciales internationales du fait que les pays en voie de développement ont du mal à percer la chaîne de commercialisation des pays émetteurs, composée essentiellement de grandes firmes internationales (Vellas, 2003, p. 369). Ainsi donc, les pays en voie de développement ont des difficultés à percer sur leur propre marché touristique local et les communautés hôtes ne profitent pas des flux financiers du tourisme, qui retournent dans les pays du

Nord, émetteurs de touristes. Brohman (1996, p. 54-55) souligne le fait que les grandes firmes étrangères réduisent le potentiel de croissance généré par le tourisme ainsi que les avantages économiques dont le tourisme doit apporter aux pays en voie de développement.

Le développement des produits complémentaires à valeur ajoutée a été identifié comme un des moyens de pouvoir briser ce cycle vicieux, en permettant une intégration horizontale des acteurs touristiques locaux sur le marché (Vellas, 2003, p. 379). Goodwin (2002) confirme l'importance du tourisme dans la réduction de la pauvreté des pays en voie de développement si certaines conditions sont établies. Il relève le fait que le développement des produits complémentaires est un moyen détourné de pouvoir contrer certains obstacles d'un tourisme qui pourrait être bénéfique aux pays pauvres. Selon Goodwin (2002, p. 64), « le développement de produits complémentaires appropriés renforcera l'attractivité de la destination et se traduira par un accroissement de la dépense touristique dans l'économie locale ». Or, le développement des produits complémentaires à valeur ajoutée est spécialement promu par les petites entreprises touristiques. En effet, ces dernières appartiennent aux individus des communautés locales, qui sont le plus susceptible de produire des services et produits locaux, authentiques et à valeur ajoutée. Dahles (1998) et Rodenburg (1980) reconnaissent l'importance de petites entreprises touristiques surtout dans une perspective d'augmenter les retombées économiques, les échanges internationaux, la création d'emploi ainsi que la réduction des impacts socioculturels néfastes liés au tourisme. Rogerson (2004, p. 15), comme ses confrères (Harrison, 1994 ; Britton, 1982) confirment le fait que la domination de grandes multinationales étrangères qui accaparent l'industrie touristique dans les pays en voie de développement marginalise les initiatives de petites entreprises alors que ce sont ces dernières qui auraient pu créer un développement pour les communautés locales. D'autres contraintes concernent le manque d'une stratégie cohérente du tourisme, le manque du développement des compétences, les systèmes d'information touristiques inadéquates, l'inaccessibilité au marché, l'aide insuffisante au développement des petites entreprises ainsi qu'un manque de financement (OMT, 2006; Christie et Crompton, 2001 cité dans Rogerson, 2007, p. 370). Ces contraintes accentuent beaucoup les problèmes des petites entreprises touristiques des pays en développement. À ces problèmes précités, Echtner (1995) ajoute une dimension éducative. Selon elle, le sous-développement de petites entreprises touristiques des pays en voie de développement est également dû à une grande déficience en matière d'éducation à la culture entrepreneuriale. Il convient alors de noter que l'argumentation avancée par plusieurs auteurs (World Bank, 2006; Rogerson, 2007) de mettre en place un cadre de développement de petites entreprises touristiques trouve toute sa raison d'être. Cependant, au-delà de ces recommandations d'illustres auteurs et acteurs précités, il existe peu d'études et de propositions sur les modèles d'opérationnalisation des solutions aux problèmes de

création et de développement des petites entreprises touristiques. Rogerson (2004, p. 14) souligne le peu de recherches ayant trait à la création des petites entreprises touristiques des pays en voie de développement, ainsi que l'absence d'études sur la mise en place des solutions recommandées. Dans une optique de vouloir minimiser les impacts négatifs d'une stratégie de tourisme pour le développement, cette recherche propose de pousser la réflexion vers l'opérationnalisation des solutions aux problèmes de création des petites entreprises touristiques des pays en voie de développement. Comment stimuler la création de petites entreprises touristiques pérennes dans le but de leur permettre de participer à l'économie locale, et surtout de pouvoir profiter des opportunités et revenus du tourisme ?

Le but premier de cette étude étant d'identifier un outil d'opérationnalisation adapté à la politique de création de petites entreprises touristiques, l'hypothèse de départ de cette étude est que les incubateurs d'entreprise peuvent être des outils d'accompagnement adaptés à la création de petites entreprises touristiques des pays pauvres, et de ce fait, peuvent être considérés comme des modèles d'opérationnalisation des solutions aux problèmes de création d'entreprises. Albert *et al.* (2003, p. 13) définissent l'incubateur comme « [...] des structures d'appui à la création d'entreprises. Ils réunissent des ressources spécialisées dédiées à l'accompagnement et à l'assistance des entreprises avant leur création ou dans les premières années de leur vie ». Les autres objectifs d'un incubateur d'entreprise sont d'assister les entreprises naissantes en hébergement, en conseil de gestion, en appui légal, en transfert de savoir-faire, en recherche de financement ainsi que de mettre à leur disposition des supports technologiques (Aernoudt, 2004, p. 127). Le concept d'incubateur d'entreprises est né aux États-Unis et a été appliqué dans différents domaines industriels (Aernoudt, 2004, p. 128-129). Il a particulièrement réussi dans le domaine des technologies où des milliers d'individus ayant des idées innovatrices en technologie ont été encadrés et sont parvenus à créer et à développer leurs propres entreprises. (*Ibid.*). Les raisons à la base de la création des incubateurs d'entreprises étaient d'ordre économique en vue de créer des emplois, et cela à travers la stimulation de l'innovation, et de la création d'entreprises, qui à leur tour, pouvaient stimuler une croissance interne (Lewis, 2002, p. 1).

En effet, les États-Unis se trouvaient dans une crise manufacturière très aigue et il était primordial que des emplois puissent être créés, et que l'économie qui était en déclin puisse se relever. Toutes choses étant égales par ailleurs, on peut établir un certain parallélisme entre la situation des États-Unis d'alors et celles des pays pauvres présentement. En effet, les pays en voie de développement cherchent à dynamiser leurs économies et à réduire le chômage par la création des emplois. Le grand défi qui se pose est de savoir si un modèle d'incubateur spécifique aux entreprises qui a eu des effets escomptés

aux Etats-Unis d'alors, peut être conçu, adapté et transposé dans les pays pauvres, afin d'être utilisé comme outil d'accompagnement à la création de petites entreprises touristiques.

Partant de l'hypothèse que l'incubateur d'entreprise peut être le cadre opérationnel adapté à la création de petites entreprises touristiques, cette étude va :

- identifier et analyser les problèmes liés à la création de petites entreprises touristiques des pays en voie de développement ;

Cette étape terminée, l'étude sera en mesure de :

- identifier les attributs d'un incubateur d'entreprise adapté à la problématique de création de petites entreprises touristiques dans des pays en voie de développement
- proposer une esquisse de modèle d'incubateur d'entreprise adapté à ces pays.

L'identification et l'analyse des problèmes liés à la création de petites entreprises touristiques impliquent une analyse contextuelle des défis auxquels elles sont soumises, à travers le contexte environnemental général de développement du tourisme et de création de petites entreprises. C'est également une nécessité d'analyser le processus entrepreneurial des entrepreneurs dans le tourisme, afin d'identifier les obstacles et freins auxquels ils sont soumis dans le processus de création de leurs entreprises. Explicitement, cette étude analyse en premier lieu le contexte macro et micro-économique du tourisme international. Dans cette analyse, elle tient également compte du contexte politique, social, économique et culturel, dans lequel évolue le tourisme international des pays en voie de développement. Dans cette même optique, elle analyse la pertinence d'une stratégie de développement du tourisme dans le même cas. Ensuite, elle identifie les petites entreprises touristiques et analyse la problématique de création de ces dernières dans leur environnement. Cette analyse s'effectue dans le cadre du processus entrepreneurial dans lequel les entrepreneurs évoluent pour arriver à créer leurs propres entreprises. De cette analyse s'ensuit celle des incubateurs d'entreprise à travers le processus d'incubation.

Pour atteindre les objectifs précités, cette étude a fait intervenir les connaissances du champ d'études du tourisme ainsi que celui de l'entrepreneuriat. Le premier pilier qui concerne le tourisme fait intervenir le domaine du tourisme international dans la mesure où le tourisme dans les pays en voie de développement s'inscrit dans le contexte de la mondialisation et des politiques libérales du libre-échange. Le deuxième domaine qui intervient dans cette étude concerne les petites entreprises touristiques, qui sont non seulement l'outil moteur de développement économique d'une manière générale, mais aussi spécifiquement adaptée à l'industrie du tourisme. Le deuxième pilier, qui est le

champ de l'entrepreneuriat, fait intervenir le domaine de la création d'entreprises et celui de l'accompagnement en création d'entreprises. En effet, la création d'entreprise est souvent le résultat d'un processus entrepreneurial endogène à l'individu. Cependant, des facteurs exogènes peuvent stimuler ou freiner la création de l'entreprise. L'accompagnement à la création d'une entreprise à travers les incubateurs d'entreprise est un des facteurs exogènes à l'individu, outillés spécialement pour stimuler l'entrepreneuriat, qui devrait aboutir à la création d'une entreprise pérenne. Les facteurs endogènes font appel à la capacité de création et de développement d'une entreprise, tandis que ceux exogènes demandent des performances quant à la gestion d'une entreprise.

L'étude de cas est le Burundi, pays situé en Afrique subsaharienne, dans la région de l'Est du continent. Le Burundi est considéré comme un des pays les plus pauvres du monde. Petit pays d'une superficie de 27 834km² avec une population estimée à plus de 8 053 074 habitants en 2008, majoritairement rurale (89,9%), et dont la moitié de la population a moins de 17 ans, son niveau économique est classé parmi les pays les plus pauvres au monde. En 2006, l'incidence de la pauvreté était évaluée à 66, 9% (BPRSP, 2010). En 2004, le revenu par tête était estimé à 83\$EU (ISTEEBU, 2005) avec plus de 81% de la population vivant en dessous du seuil de la pauvreté estimé à moins d'un 1 dollar par jour. Au niveau politique, le Burundi est un pays post conflits sortant d'une longue période de guerre ayant duré plus de 15 ans. C'est un pays dont les institutions politiques sont encore fragiles, et qui tente de se reconstruire tant au niveau politique, économique que social. Dans ce contexte, le tourisme est justement préconisé comme une industrie capable de contribuer au développement socio-économique des communautés locales. Il s'inscrit dans un des axes prioritaires de développement durable dans le cadre des politiques de réduction de la pauvreté inscrite dans les objectifs du millénaire.

Cette étude de recherche est subdivisée en sept chapitres. Le premier chapitre est consacré à la dimension économique du tourisme dans les pays en voie de développement. Une mise en contexte concerne en priorité, la dimension économique du tourisme international, dans une perspective macro et micro. C'est également dans ce chapitre que la situation actuelle du tourisme au Burundi est identifiée. Le deuxième chapitre est consacré à la problématique de mise en application d'une stratégie de développement du tourisme dans sa dimension communautaire. Cette analyse soulève en particulier l'importance d'implication des communautés et des dirigeants dans la planification. Nous analysons également l'activité entrepreneuriale des petites entreprises touristiques ainsi que leurs forces et faiblesses. Enfin une identification de la situation actuelle du Burundi au niveau de son activité entrepreneuriale est établie. Le troisième chapitre identifie les concepts clés liés à l'entrepreneuriat.

Nous identifions et analysons également le processus entrepreneurial, endogène à l'individu entrepreneur, dans lequel il passe pour arriver à créer une entreprise. Les facteurs exogènes à l'entrepreneur provenant de l'environnement personnel et général sont également identifiés et analysés. Dans le quatrième chapitre, nous identifions les différents concepts liés à l'incubateur. Nous identifions également le potentiel d'appui à la création d'entreprises par une analyse de ses fonctions ainsi que celle du processus d'incubation. Enfin, nous analysons la problématique liée à la performance de ces derniers, ainsi que la dynamique relationnelle de l'incubateur et de son environnement. Le cinquième chapitre concerne la méthodologie de recherche utilisée dans cette étude. Elle clarifie les objectifs de cette étude, les perspectives d'analyse et d'approche de cette recherche, ainsi que la stratégie adoptée pour atteindre ces objectifs. C'est également dans ce chapitre que la population ciblée pour échantillonnage, les outils ainsi que les méthodes de collecte de données sont identifiés. Ce chapitre met en évidence les procédures de collecte de données, suivies par une présentation des méthodes d'analyse des données, et des techniques utilisées dans le traitement des données. Quant au sixième chapitre, il présente les résultats de cette étude de recherche. Ces résultats explorent principalement les éléments importants à savoir l'intention d'entreprendre, l'identification des opportunités ainsi que la décision d'entreprendre, ainsi que les différents environnements qui affectent l'entrepreneur dans son cheminement entrepreneurial. Le septième chapitre est consacré à l'interprétation des résultats de l'étude. Ce chapitre présente également une série d'obstacles ayant entravé cette étude et les mesures de mitigations qui ont été utilisées pour y remédier. Il présente également des recommandations issues de cette étude, et propose une esquisse du modèle d'incubateur adapté aux pays en voie de développement. Le septième chapitre est consacré à l'interprétation des résultats de l'étude. Ce chapitre présente la conclusion ainsi que les recommandations issues de cette étude.

Les résultats de cette étude de recherche s'adressent à trois acteurs principaux à savoir les politiques, les académiciens et praticiens. Au niveau des politiques, cette étude s'adresse en particulier aux décideurs politiques et aux planificateurs des politiques de développement national, ainsi qu'aux organismes internationaux engagés dans les politiques de développement des pays en voie de développement. Elle s'adresse également aux praticiens dans le domaine du tourisme, de l'entrepreneuriat, et du développement que ça soit les intervenants du secteur public, les Organisations Non-Gouvernementales (ONG), les associations communautaires, ou les entrepreneurs du secteur privé. Quant au niveau académique, cette étude contribue à alimenter le corpus limité existant dans le domaine du tourisme et de la création de petites entreprises des pays en voie de développement, spécifiquement le cas du Burundi.

1. CHAPITRE I

L'ÉCONOMIE DU TOURISME DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT

Ce chapitre est consacré à la mise en contexte du tourisme international dans les pays en voie de développement. La mise en contexte concerne en priorité, la dimension économique du tourisme international, dans une perspective macro et micro. C'est également dans ce chapitre que la situation actuelle du tourisme au Burundi est identifiée.

1.1 De la définition du tourisme à celle de l'industrie du tourisme

Le tourisme qui est lié aux pays en voie de développement est ce qu'on pourrait appeler le tourisme international moderne. En effet, c'est un tourisme relativement récent dont les origines sont implantées dans les pays occidentaux de l'Europe et aux États-Unis d'Amérique. Au niveau des pays en voie de développement, le tourisme ne date pas d'hier et se manifeste déjà au milieu du 19^{ème} siècle avec les voyages organisés par Thomas Cook, vers des destinations lointaines comme l'Égypte, l'Inde et bien d'autres. C'est à partir des années 1920 que le tourisme se manifeste dans les pays d'Afrique du Nord comme le Maroc et l'Algérie (Dupont, 2002, p. 18). Le tourisme connaît depuis lors une ascension fulgurante qui n'a cessé de se démontrer jusqu'à maintenant dans les pays les moins développés.

L'importance du tourisme international n'est plus à démontrer. Trouvant sa justification dans une croissance constante qui n'a cessé de se démontrer depuis les années 1950, le tourisme est devenu le premier axe de commerce international. De 1950 où on enregistrait seulement plus ou moins 10 millions de touristes, ce chiffre est passé à quelques 200 millions de touristes internationaux en 1975, à 500 millions en 1995, et à 700 millions en 2002 (OMT, 2005). Ce chiffre a atteint 983 millions de touristes en 2011 (OMT, 2012), avec une croissance moyenne de 4,6%.

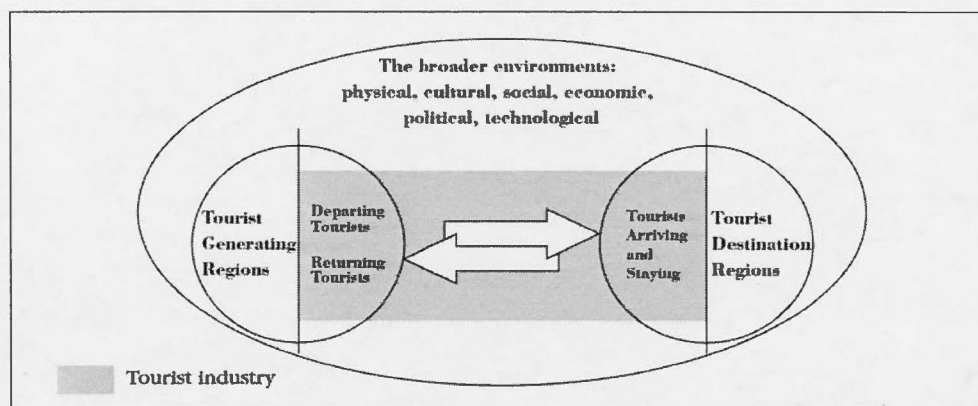
Selon l'OMT, le tourisme est défini comme « les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs ». Elle définit six motivations principales de voyage à savoir : (1) loisirs, détente et vacances, (2) visites à des parents et amis, (3) santé et traitement médical,

(4) affaires et motifs professionnels, (5) missions, séminaires et conférences, et (6) autres motifs tels que le pèlerinage, événements sportifs, etc. Tous les voyageurs qui intéressent le tourisme sont appelés des visiteurs, et l'OMT distingue deux catégories à savoir : les touristes, qui sont ceux qui passent au moins une nuit (et moins d'un an) en dehors de leur environnement habituel, et les excursionnistes, qui ne passent pas de nuit hors de leur environnement habituel. Ainsi donc, le touriste est « toute personne qui se rend dans un pays (tourisme international) ou dans un lieu situé dans son pays de résidence (tourisme intérieur), mais autre que celui correspondant à son environnement habituel et dont le motif principal de visite est autre que celui d'exercer une activité rémunérée dans le lieu visité ».

Dans une dimension socioculturelle, « [le] tourisme est l'ensemble des relations et des phénomènes qui résultent du voyage et du séjour des personnes, le lieu de séjour n'étant ni le lieu de travail ni le domicile principal permanent » (Huntziger et Krapf, 1942 cités dans Burkart et Medlik, 1974 cités dans Demen Meyer, 2005, p. 11). Plusieurs définitions du tourisme sont identifiées du fait que différents spécialistes des différentes disciplines comme l'économie, la géographie, la politique, l'histoire, la sociologie et bien d'autres abordent le tourisme dans la perspective de leur discipline (Darbellay et Stock, 2012; Demen-Meyer, 2005). Au regard de cette complexité de définitions, il est impératif de pouvoir choisir une approche la plus adaptée à cette étude. L'approche qui paraît la plus appropriée dans cette étude est celle de système tel que développé par Leiper (2003, 1979) ainsi que Simmons et Leiper (1998). Dans cette approche, le tourisme est conçu comme un vaste système composé principalement de cinq éléments à savoir le touriste, l'industrie touristique, la région émettrice de touristes, la route de transit ainsi que la région de destination. Ces trois derniers éléments sont qualifiés d'éléments géographiques. Ainsi donc, autour de chaque élément ainsi qu'autour de tout l'ensemble des éléments gravitent toutes sortes d'environnements, qu'ils soient économique, social, culturel, politique, technique, physique et autres (Simmons et Leiper, 1998, p. 90). En même temps, ce système montre une focalisation importante du tourisme sur la dimension industrielle.

La figure 1.1 suivante illustre le système du tourisme tel que Leiper (1979) le conçoit, dans le cas où l'industrie touristique est identifiée dans un espace particulier de départ et d'arrivée des touristes (Leiper, 2003, p. 36-41).

Figure 1.1 Le système de l'industrie du tourisme



Source : Leiper, 1979

Ainsi donc, dans ce travail, nous nous intéressons en particulier à l'industrie touristique et à la destination touristique de pays pauvres, dans un contexte bien spécifique de développement durable. Dans ce système, nous avons choisi de focaliser cette étude sur l'offre touristique représentée par les petites entreprises touristiques provenant de la région réceptrice des touristes, et qui font office de fournisseurs de produits et services touristiques.

1.2 Les spécificités de l'industrie du tourisme

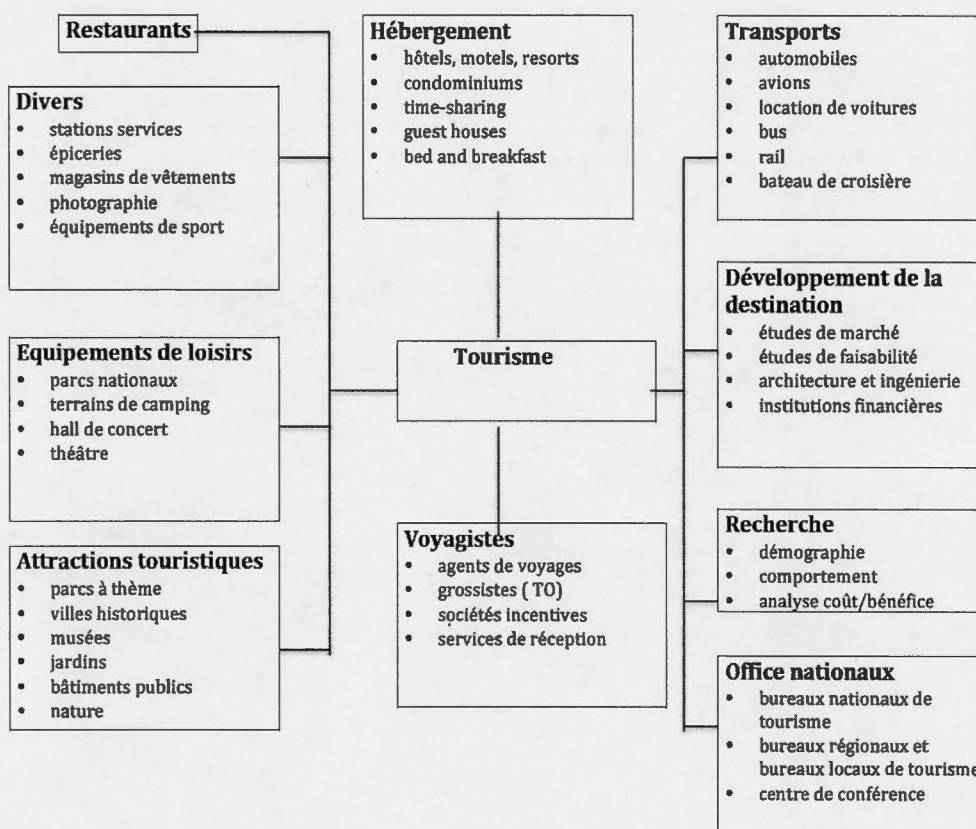
Dans la section précédente, nous avons fait le choix de positionner cette étude dans un système évolutif basé sur le caractère industriel du tourisme. (Leiper, 1979). Cependant, nous sommes conscients que ce positionnement du tourisme en tant qu'industrie ne fait pas l'unanimité de tous les chercheurs (Boyer, 2003) parce qu'il ne remplit pas les caractéristiques classiques d'une industrie telle que normalement définie (Tremblay, 1998). En effet, selon Tremblay (*ibid.*), dans la théorie conventionnelle de la microéconomie, les entreprises constituent les unités de production des produits dont la compétition est basée sur certaines variables bien connues comme le prix, la qualité, la quantité, le marketing...). Cette théorie classique de l'économie étant basée sur le fait que les entreprises, dans des conditions normales de fonctionnement, produisent des biens et services homogènes (Nobbs, 1975). Or, dans le tourisme, la

notion d'homogénéité de services et produits n'est pas respectée. En effet, dans un monde où le touriste est en quête perpétuelle d'une expérience unique et renouvelée, la notion d'homogénéité fait place à une hétérogénéité et une complexité de produits et services qui sont offerts afin de pouvoir satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante et diversifiée (Lash et Urry, 1994). Les produits et services en tourisme sont hétérogènes parce que leur fonctionnalité est différente (par exemple, l'hôtelier et le tour opérateur offrent des services différents). Tremblay (*idem*, p. 839). De plus, les produits sont différents compte tenu des régions de destination où ils sont offerts (Urry, 1990b). C'est également à cause de la différenciation des motivations et des préférences des touristes, qui en retour réduisent la possibilité de standardiser les produits touristiques (Houghton et Tremblay, 1994). Cette théorie de l'homogénéité des produits (Nobbs, 1975) afin de qualifier ou non une industrie est contredite par d'autres auteurs comme Medlik et Middleton (1973 cités dans Demen-Meyer, 2005, p. 14) qui affirment que « le produit est une amalgame de plusieurs composantes ». D'autres analystes préfèrent qualifier le tourisme en tant que produit composé se démarquant par une diversité de biens et services offerts provenant de plusieurs secteurs par exemple le transport, l'hébergement, les tours opérateurs, les agences de voyage, les activités de loisir et d'attraction, le commerce au détail, etc. (Song *et al.*, 2012, p. 1659). En conséquence, le tourisme devient un ensemble ou une collection d'industries, d'entreprises, de ressources et d'attractions (Kaiser et Helber, 1978 cités dans de Demen-Meyer, 2005, p. 14).

Un autre manque de consensus au niveau de l'état d'industrie du tourisme se remarque au niveau de sa production. Pour Boyer (2003), le tourisme n'est pas une industrie, mais plutôt un secteur de services puisqu'il ne transforme pas de produits tangibles. Au-delà de toute cette polémique, ceux qui considèrent le tourisme comme une industrie se justifient par le fait que le tourisme est d'une grande importance commerciale, et que bien d'autres activités économiques se définissent en tant qu'industrie (par exemple l'industrie de la construction) alors qu'elles sont aussi incluses et impliquées dans d'autres industries externes à leurs propres industries (Lieper 1979, cité dans Tremblay, 1998, p. 840). En conséquence, l'élément déterminant pour qualifier le tourisme en tant qu'industrie devrait être fondamentalement la proportion des entreprises, qui naissent à la suite du nombre croissant des activités des touristes (*ibid.*). En conclusion, Lieper (1979, cité dans Tremblay, 1998, p. 841) suggère que l'appellation d'industrie du tourisme soit pertinente si et seulement si elle fait référence aux entreprises qui décident d'entreprendre des activités économiques dirigées en premier lieu vers le service des touristes. En 2008, Leiper (2008, p. 249) va plus loin pour suggérer que l'appellation de l'industrie du tourisme soit modifiée pour devenir « les industries du tourisme » du moment que le tourisme est lié à plusieurs autres industries, et dans le cas de cette étude, nous soutenons cette

approche. La figure suivante 1.2 identifie tous les intervenants de l'industrie du tourisme, dont les services sont focalisés à la satisfaction des besoins des touristes. Il apparaît clairement que c'est une industrie vaste, et qui compte une multitude d'intervenants.

Figure 1.2 Les intervenants dans le tourisme



Source : DUPONT, Louis (2002)

1.3 L'importance économique du tourisme international dans les pays en voie de développement

L'importance économique du tourisme international n'est plus à démontrer. Dans le cas de cette étude, son importance est identifiée à travers les dimensions macroéconomiques et microéconomiques que nous développons dans les pages suivantes. D'une manière générale, le tourisme international est valorisé dans le contexte commercial du moment qu'il est devenu un acteur incontournable dans le commerce mondial, du fait du volume important des transactions commerciales qu'il génère, et de sa forte croissance. Il est d'ailleurs considéré par l'OMT comme la première industrie mondiale, avec des volumes de recettes évaluées à 1.030 milliards \$EU en 2011, avec une croissance moyenne de 3.9%.

Le tourisme est également placé dans le contexte de système mondial de développement où il est actuellement préconisé par les acteurs mondiaux de développement comme un des moyens efficace de contribuer au développement des pays du tiers monde (Hawkins et Mann, 2007; Goodwin, 2002 ; Cazès, 1998). En 1999, dans sa critique de l'organisation politique du tourisme, Cazès (1999, p. 6) relève le fait que le tourisme est largement considéré dans le monde comme un moteur du développement et de redistribution des richesses pour ces pays pauvres ou les moins développés. Il souligne le fait que les précurseurs de cette stratégie (notamment la Banque Mondiale, le PNUD, l'OMT et bien d'autres organismes d'assistance au développement international) s'appuient sur le fait que la consommation touristique déplacée entraîne un transfert financier, national ou international, de régions de forte production et d'urbanisation dense vers des régions généralement peu développées à la recherche de nouvelles ressources (*ibid.*).

Afin de pouvoir bien comprendre l'importance économique du tourisme dans les pays en voie de développement, il est indispensable de bien identifier les pays dont il est question dans ce cas bien spécifique. Lorsqu'on parle de pays en voie de développement, on identifie le terme *développement* qui sous-entend les éléments comme l'augmentation du revenu et de la consommation par habitant, le meilleur accès aux services de santé publique, l'amélioration du niveau d'instruction, la participation plus large et plus importante à la vie publique, ainsi que la préservation et l'amélioration de la qualité de l'environnement et des intérêts des générations futures. Dans cette étude, nous privilégions l'appellation simpliste de pays en voie de développement pour couvrir les pays qui sont récipiendaires de l'*Official Development Assistance* ODA (Assistance Officielle au Développement) à travers l'aide bilatérale ou multilatérale. Selon l'OCDE, ces pays, dont le seuil de qualification à l'assistance au développement présente un PIB par personne inférieure à 11,455 \$, et la majorité reçoivent moins de

3,705\$ par capita¹. Cette appellation inclut également une autre catégorie de 49 autres pays les moins développés, pays qui, selon les Nations- Unies, ont accès à plus d'assistance au développement parce que leur PIB est inférieur à 750\$/capita, et dont les indicateurs de développement humains sont également très faibles (nutrition, santé, analphabétisme, éducation), ainsi qu'une vulnérabilité économique très accélérée². La notion de pays en voie de développement inclut également les pays pauvres. Ces derniers se définissent par rapport au revenu et selon l'OMC, UNCTAD, OMT, il existe plusieurs manières ou façons de définir les pays pauvres (Ashley *et al.*, 2004, p. 22). L'autre définition de pays pauvres concerne les pays dont la majeure proportion de leur population vit en dessous de 1\$ / jour. Ces derniers concernent entre autres les pays comme le Burundi. Les terminologies utilisées dans cette étude, que ce soient pays en voie de développement, pays en développement, pays les moins avancés, pays du Tiers-Monde, Pays du Sud ou pays pauvres, sont sans différenciation particulière, et identifient tout pays qui n'a pas encore atteint les conditions de développement cités ci-haut.

1.3.1 L'analyse macroéconomique du tourisme dans les pays les moins développés

En tourisme, « la macroéconomie étudie l'économie à une échelle globale, en particulier à partir de l'agrégation de phénomènes tels que la dépense touristique, ses effets multiplicateurs et autres effets macroéconomiques du tourisme » (Dupont, 2002, p. 33). Les outils de mesure macroéconomique de l'activité du tourisme sont en termes d'apport au PIB, de consommation touristique auprès des entreprises du secteur touristique, de dépenses laissées sur place par les touristes étrangers ou des dépenses effectuées à l'étranger par les locaux. Le nombre d'emplois créés dans le secteur du tourisme est également un élément crucial, sans oublier la croissance des entreprises liées au tourisme qui peut être un indicateur de cette croissance. Pour être en mesure d'utiliser les outils de mesure précités, une technique de l'utilisation des comptes satellites (SAT) a été mise en place (OMT). Ces derniers ont été mis en place dans l'objectif principal de compenser le manque d'information fiable pouvant permettre une comparaison économique standardisée de l'activité du tourisme. Les SAT permettent d'obtenir des informations assez récentes sur le nombre des entrées et sorties de touristes, ainsi que la contribution du secteur du tourisme au PIB, à la création des emplois et aux exportations. Elles permettent de décrire les structures d'activité d'un pays ou région touristique, de fournir des agrégats macro-économiques capables de décrire l'importance du tourisme dans une région donnée. Ces comptes

¹ www.ocde.org/dac/stats sur les pays récipiendaires de l'Assistance au Développement

² Voir le site du PNUD

permettent également de fournir des informations détaillées sur la consommation touristique et sa composition en termes d'approvisionnement interne et d'importation. Enfin, ils permettent de fournir des informations détaillées sur les comptes de production du tourisme, l'emploi dans le tourisme, l'inter connectivité du tourisme aux autres industries, la nature du capital investi mais également le lien préexistant entre les données économiques et l'information relative au tourisme. (Eurostat *et al.* , cité par Wall et Mathieson, 2006, p. 100). Cette méthode d'évaluation permet une analyse économique à un niveau macro de pays ou de région. Cependant, sa faiblesse principale est le fait qu'elle est loin de permettre une évaluation à un niveau micro du tourisme. Le niveau micro signifiant l'évaluation du tourisme sur la plus petite économie locale, puisque finalement étant celle qui nous intéresse. De plus, elle est loin d'être standardisée pour tous les pays qui l'utilisent. Dans les pays en voie de développement, Sharma et Olsen (2005, p. 369) remarquent que dans le cas de la Tanzanie, les ressources pour mettre en place ces comptes sont extrêmement dispendieuses. Comme le souligne Goodwin (2002, p. 63), « les chiffres des arrivées des visiteurs ont été privilégiées en tant qu'indicateur des avantages économiques apportés à l'ensemble du pays, les recettes en devises en étant souvent considérées comme l'élément le plus important. L'accent a donc été mis sur les arrivées internationales et l'importance du marché locale a souvent été sous-estimée ». Le tableau 1.1 suivant donne un aperçu des arrivées des touristes internationaux par continent sur un intervalle de temps de 2000 à 2010.

Tableau 1.1 Arrivées de touristes internationaux (en millions) (Années 2000, 2005, 2010)

Zone d'arrivée	2000	2005	2010	Évolution 2000-2010
Europe	385,6	441,6	476,5	+ 20,2 %
Afrique	30,8	36,8	49,4	+ 60 %
Asie de l'Est et Pacifique	107,8	145,5	193,7	+ 81 %
Asie du Sud	6,4	8,1	11,1	+ 67 %
Amériques	128,2	133,3	149,8	+ 17 %
Moyen-Orient	24,1	36,3	60,3	+ 44 %
Total monde	675	798	940	+ 25,3 %

Source : Organisation Mondiale du Tourisme, (Juin, 2011)

Le tableau 1.2 suivant, quant à lui, donne un aperçu du volume des recettes du tourisme excluant d'office le transport pour les périodes de 2003 à 2010.

Tableau 1.2 Recettes du tourisme excluant d'office le transport (Années 2003, 2004, 2010)

Zone d'arrivée	2003	2004	2010	Évolution 2003-2010
Europe	284 098	328 200	406 000	+ 23,2 %
Afrique	15 895	19 100	31 600	+ 98 %
Asie de l'Est et Pacifique	90 298	119 000	229 800	+ 103,4 %
Asie du Sud	6 743	8 700	18 900	+ 109 %
Amériques	114 145	132 100	182 200	+ 58,8 %
Moyen-Orient	21 875	25 500	503 000	+ 10,4 %
Total monde	533 054	632 600	919 000	+ 61,7 %

Source : Organisation Mondiale du Tourisme (Juin, 2011)

Une analyse des deux tableaux précédents nous révèlent que « [...] les grandes zones de destination sont l'Europe, 52 % des arrivées (60,2 % des arrivées en 1990) ; les Amériques, 16,49 % des arrivées (stable par rapport aux arrivées de 1990) ; l'Asie de l'Est-Pacifique, 21 % des arrivées (12,1 % en 1990) ; ces trois zones de destination représentent près de 90 % du total des arrivées planétaires » (Lozato-Giotart *et al.*, 2012, p. 10). Il apparaît également que la concentration des activités touristiques se remarque sur trois continents à savoir l'Europe, les Amériques et l'Asie de l'Est et Pacifique. Il est important de souligner que les croissances les plus importantes se sont constamment manifestées dans la région Asie de l'Est et Pacifique. Cependant, la région d'Afrique observe une forte croissance en termes d'arrivées de touristes, même si le volume des arrivées internationales reste faible par rapport aux autres régions du monde. De plus, le tourisme international est plus important en Afrique Subsaharienne où il est en proportion de plus de 65% que ça soit en termes de recettes du tourisme ou du nombre des arrivés de tourisme internationaux pour l'année 2011. Selon le WTTC (2011, p. 12), les arrivées de touristes internationaux ont progressé de 1% en raison d'une augmentation des arrivées de plus de 2, 000,000 touristes en Afrique subsaharienne (soit +7%), tandis qu'il y a eu des pertes (-9%) qui se sont manifestées au niveau de l'Afrique du Nord suite aux problèmes d'instabilité politique dans la région.

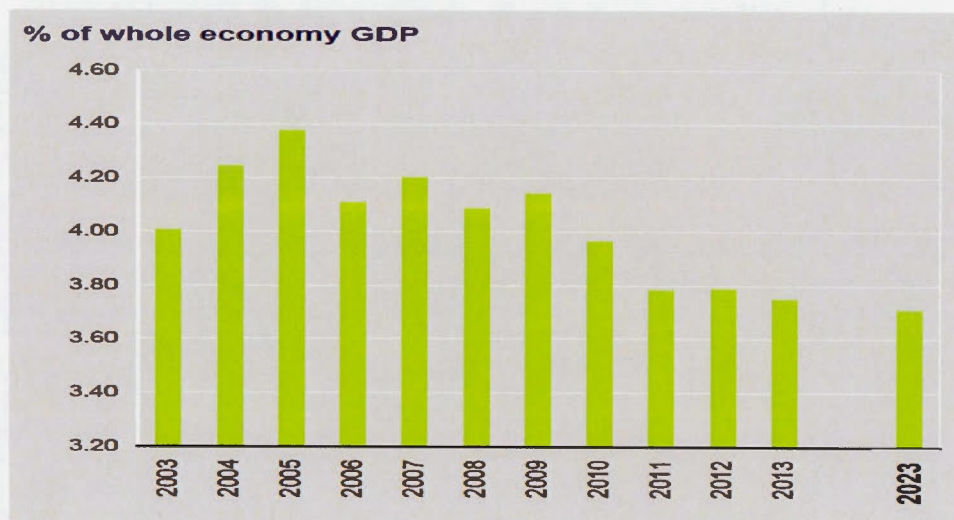
1.3.1.1 Le Produit intérieur brut (PIB)

Le PIB est un élément important de l'analyse macroéconomique, et il se définit comme étant la totalité des produits et services produits dans une économie donnée sur une période de temps limitée le plus souvent à une année (Wall et Mathieson, 2006, p. 106)³. Dans le cas du tourisme, cet élément est très important parce qu'il permet de connaître et de mesurer la valeur ajoutée des dépenses touristiques du touriste sur place dans l'économie d'un pays. Ainsi donc, il est identifié en mesurant les dépenses des touristes sur place au prix courant du marché, que ça soit les touristes locaux ou étrangers, et par la suite en soustrayant les biens et services achetés par le secteur du tourisme pour accommoder le touriste (*ibid.*). Même si cette mesure des revenus nets du tourisme est fréquemment utilisée comme mesure de l'apport du tourisme dans l'économie, elle présente quelques faiblesses dues au fait qu'il est très complexe de pouvoir compter toutes les dépenses faites par un touriste sur place. Encore moins est-il très difficile de mesurer toutes les dépenses encourues pour satisfaire le tourisme, du fait que le tourisme est lié à plusieurs secteurs, dont les coûts sont difficilement reconnaissables et mesurables.

Au niveau mondial, la contribution directe du tourisme au PIB est estimé à 2,056 milliards \$EU en 2012 (soit 2.9%) tandis qu'au niveau de l'Afrique, cette contribution est estimée à 72,8 milliards, d'une valeur de 3.8% du PIB total, avec des prévisions de croissance à 5% pour l'année 2013. (WTTC, 2013). Le tableau 1.3 de la page suivante montre la croissance de la part du tourisme dans le PIB, sur une période de 10 ans (de 2003 à 2013), pour le cas de l'Afrique.

³ Traduction libre de l'auteure de l'anglais au français.

Tableau 1.3 Afrique : Croissance moyenne de la part du tourisme dans le PIB national (Années 2003-2013)



Source : WTTC, Economic Impact - Africa (2013, p. 3)

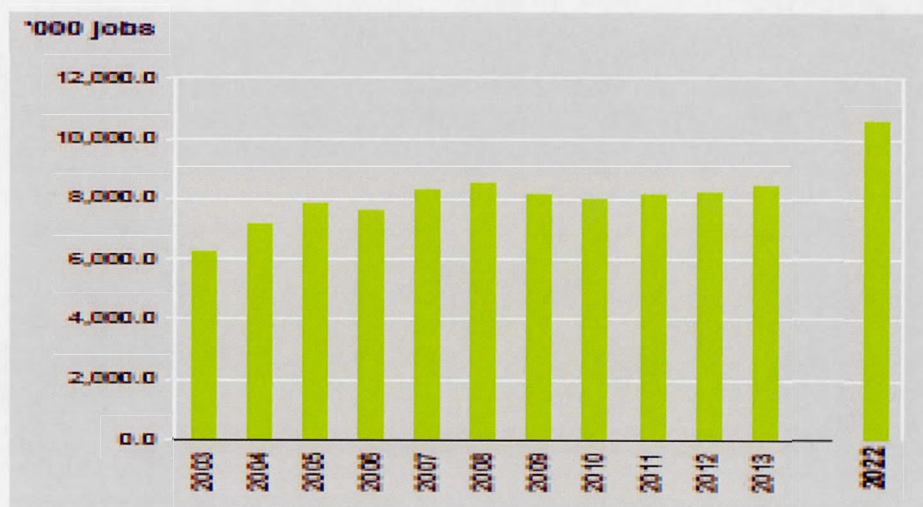
Dans cette graphique, il apparaît que la part du tourisme dans le PIB des économies africaines a connu le pic le plus élevé 2005, où il a presque atteint 4.4%. Globalement, la tendance est à la baisse à partir de l'année 2010, cependant, il faut noter qu'elle reste toujours élevée par rapport à la moyenne générale mondiale.

1.3.1.2 Les emplois touristiques

À un niveau d'analyse macroéconomique, les emplois sont également pris en compte pour mesurer la croissance d'une économie donnée. Dans le cas du tourisme, cette analyse macroéconomique des emplois générés par le tourisme est d'ailleurs un des éléments clés de la promotion du tourisme comme stratégie de développement socioéconomique puisque le tourisme est reconnu comme industrie créatrice d'emplois plus que dans d'autres secteurs industriels. Cependant, il est très difficile de pouvoir compter les emplois réels générés par le tourisme du fait qu'il s'agit d'un secteur très diversifié, et qui est relié à plusieurs autres sous-secteurs très difficiles à cerner en termes de

provenance des emplois (Wall et Mathieson, 2006, p. 126). En effet, les emplois reliés au tourisme se déclinent sous trois formes, à savoir les emplois directs provenant directement des dépenses du touriste comme dans les hôtels, les restaurants, les agences de voyages, les tours opérateurs. La deuxième catégorie des emplois est indirecte et concerne toujours le tourisme, mais elle ne résulte pas des dépenses directes du touriste. Quant à la troisième catégorie, elle concerne des emplois induits par le tourisme du moment que le touriste dépense sur place et cette recette acquise par la population locale est directement dépensée sur place par les locaux. (*Idem*, p. 127). Le tableau 1.4 de la page suivante ci-dessous donne un aperçu des emplois créés par l'industrie du voyage et du tourisme en Afrique, selon le WTTC.

Tableau 1.4 Afrique : Contribution directe de l'industrie du voyage et tourisme à l'emploi (Années 2003-2022)



Source : WTTC, Economic Impact - Africa (2013, p. 6)

Au niveau mondial, l'industrie du voyage et tourisme a généré plus de 101,118, 000 emplois directs, équivalent à 3.4 % des emplois mondiaux. (WTTC, 2013, p. 8). Dans le cas de l'Afrique, selon le WTTC, le tourisme a généré plus de 8, 249,500 emplois directs (soit une part de 3.0% des emplois totaux) et ce chiffre est supposé accroître de 2,2% en 2013, pour atteindre 8, 427,500 emplois (soit 3% des emplois totaux).

Quoi qu'il en soit, les emplois dans le tourisme présentent des particularités. Ces dernières sont entre autres le fait que les emplois du tourisme sont à salaire minime, et le plus souvent à temps partiel et temporaire. Les autres caractéristiques concernent aussi la saisonnalité des emplois, le manque de qualification et de formation adéquate, sa précarité face à la fluctuation des revenus des touristes (Wall et Mathieson, 2006, p. 133). À ce stade de recherche, il convient de distinguer les différentes sortes d'emplois qui sont créés par le tourisme. Certains emplois sont créés pour satisfaire à la demande des besoins opérationnels des entreprises touristiques, surtout les grandes chaînes hôtelières, ou encore les grandes compagnies aériennes. D'autres emplois concernent le niveau macro de gestion touristique et concerne les emplois en rapport avec la gestion du développement touristique. La troisième sorte des emplois créés, et qui occupe cette étude, concerne les emplois créés à travers les créations des petites entreprises liées directement ou indirectement au tourisme. Comme le soulignent Wall et Mathieson (*idem*, p.132), la majorité des entreprises touristiques sont petites et sont autonomes.

1.3.2 L'analyse microéconomique du tourisme dans les pays les moins développés

Selon l'économiste américain David Kreps (1990, p. 3), la microéconomie s'attache à étudier la rationalité du comportement des acteurs économiques individuels ainsi que l'ensemble de leurs actions dans différents contextes. Nous sommes en droit de vouloir identifier ces acteurs économiques, individuels, qui évoluent dans le domaine du tourisme des pays en voie de développement. Ces acteurs économiques dans le tourisme sont variés du fait le secteur du tourisme est multidisciplinaire et incluant d'office les touristes, les prestataires des services de restauration, d'hébergement, de transport, les institutions gouvernementales et bien d'autres. La microéconomie en tourisme s'attèle à analyser la rationalité de leurs actions dans la stratégie de développer le tourisme. En résumé, transposée dans le cas spécifique du tourisme, la microéconomie du tourisme s'attèle à étudier « les éléments fondamentaux qui déterminent le développement de l'industrie touristique » (Stafford, 1996, p. 1). Elle analyse l'offre et la demande touristiques, le marché et les produits touristiques, la productivité des entreprises ainsi que les techniques qui pourraient minimiser les coûts et accroître la rentabilité des entreprises (*ibid.*). Dans le cas de cette étude, nous nous focalisons sur trois éléments essentiels à savoir la demande touristique, l'offre touristique ainsi que le marché et ses produits. Il convient cependant de remarquer que cette analyse présente des limites du fait que l'essence même du produit ou service touristique est son hétérogénéité ou différenciation entraînant par la même occasion un

manque de standardisation. Or, le modèle de la demande et de l'offre est basé sur l'homogénéité et la standardisation des produits et services offerts.

1.3.2.1 La demande touristique

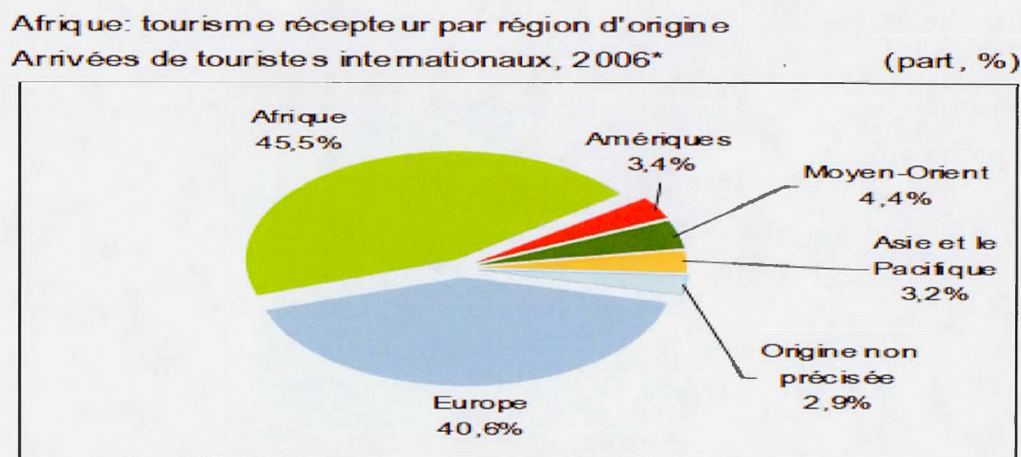
La demande touristique se traduit par l'ensemble des biens et services consommés par les touristes nationaux et internationaux, et se traduit en termes quantitatifs par le volume des nuitées consommées, de repas consommés, de produits locaux achetés, etc. (Stafford, 1996, p. 7). En se basant sur la théorie néoclassique de l'économie, la demande touristique se traduit également par un processus de budgétisation en plusieurs étapes, basé sur la composition du produit à consommer et la séparation des préférences (Song *et al.*, 2012, p. 1655). En effet, pour le consommateur, plusieurs produits peuvent être regroupés ensemble pourvu que le prix appliqué suive la même trajectoire et s'insère dans le budget du consommateur. La séparation des préférences, signifie quant à elle qu'une préférence donnée peut se manifester et s'expliquer également dans un contexte de regroupement des produits (Smeral et Weber, 2000, cités dans Song *et al.*, 2012, p. 1655). En d'autres termes, dans le tourisme, plusieurs pays sous-développés, par exemple en Afrique, peuvent offrir un même type de produits, par exemple un tourisme de niche écologique, mais à l'intérieur de ce même groupage, le client touriste aura à faire un choix de préférences par rapport au choix de pays à visiter dans ce contexte. Plus concrètement, par exemple, les pays comme la Tanzanie, le Kenya et même l'Afrique du Sud offrent un même type de produit à savoir les Safaris dans les parcs pour voir et observer les animaux sauvages. Cependant le touriste aura un choix de préférence à faire entre ces trois pays même s'ils offrent les mêmes produits. En d'autres termes, il y a lieu de se demander si les motivations sous-tendent ce choix, et c'est à cela que les différents intervenants des pays en voie de développement devaient s'atteler à analyser, planifier et opérationnaliser en vue de créer un tourisme performant pour leurs pays. Selon Song *et al.*, (2009), le pays d'origine du touriste, le prix offert pour la destination ainsi que les produits de substitution disponibles déterminent en grande partie le choix du touriste.

La demande en tourisme est en grande partie mesurée par le nombre des arrivées et le degré des dépenses des touristes dans le pays récepteur, ainsi que leurs variations en termes de per capita.

(*Idem*, 2009). La demande peut être également mesurée en termes de nuitées que le touriste passe dans la destination, ce qui pourrait en d'autres termes signifier que plus il passe de nuitées dans la destination, plus il dépense plus. Dans le cas de cette étude, il serait très difficile de pouvoir mesurer la demande touristique de tous les pays en voie de développement en se référant aux outils précités.

Cependant, une analyse de cas par pays peut se faire et peut arriver à donner une indication de la demande touristique du pays. Globalement, la demande touristique se caractérise par quatre éléments essentiels à savoir la concentration dans l'espace et dans le temps ainsi que le caractère intangible, complexe et multiforme de cette même demande (Stafford, 1996, p. 7). Au niveau de la concentration dans l'espace, selon l'OMT (2007, p. 15), le marché émetteur de l'Afrique comprend aussi bien les pays voisins régionalement que les pays extérieurs de la région. Ces marchés tendent à se baser sur les liens linguistiques et historiques qu'elles entretiennent avec le pays récepteur. Ainsi par exemple, Madagascar, Djibouti, ou Sénégal seront le plus visités par les français et les belges. Quant aux pays anglophones tels que le Kenya, la Tanzanie, l'Afrique Sud et d'autres, leur clientèle est principalement composée des touristes en provenance d'Europe anglophone. Concernant les pays du Moyen-Orient et de l'Inde, ils entretiennent des relations étroites avec les pays de l'Afrique Orientale et des îles Maurice. La proximité géographique de la destination par rapport aux grands pays émetteurs de touristes est également un élément spatial important. Par exemple, les pays de l'Afrique du Nord et ceux des Caraïbes peuvent bénéficier de plus de touristes occidentaux que les pays continentaux. (Dupont, 2002, p. 31). La figure 1.3 de la page suivante représente les arrivées de touristes en Afrique par région de provenance pour l'année 2006.

Figure 1.3 Afrique : Répartition géographique de la provenance des touristes (Année 2006)



Source : OMT (2007, p.25)

Un élément de la demande touristique non négligeable concerne sa concentration dans le temps. Selon Stafford (Stafford, 1996, p. 8), la demande touristique se définit également par rapport au moment où les activités touristiques sont les plus en hausse. Le caractère saisonnier a des répercussions que ça soit au niveau de la qualité des emplois, l'utilisation des infrastructures, le PIB ainsi que les revenus provenant du tourisme. Ainsi donc, les hautes saisons courtes d'activités touristiques obligent la génération de revenus annuels en peu de semaines, alors que les coûts fixes doivent être payés tout au long de l'année. Par exemple, les établissements hôteliers doivent des fois fermer durant les basses saisons, ce qui a pour conséquence directe la réduction temporaire de certains emplois, augmentant alors la précarité monétaire de plusieurs ménages. Cette instabilité dans les emplois peut avoir comme conséquence la difficulté de maintenir la qualité du service à la clientèle, mais également celle des produits et services offerts. De plus, les secteurs publics doivent faire face à des coûts énormes de maintenance de certaines infrastructures alors que les revenus ne sont pas en train d'être générés. Wall et Mathieson (2006, p. 145-150).

Une autre caractéristique de la demande touristique concerne son intangibilité parce que les clients touristes consomment des services et des produits liés aux rêves, à l'exotisme, et à des changements dans le mode de vie (*ibid.*). Souvent ces services et biens dépendent des facteurs externes aux pourvoyeurs de services notamment les éléments comme la température, l'ambiance, le climat et bien d'autres. Ces attentes n'échappent pas aux touristes internationaux car ces derniers se déplacent souvent dans des endroits lointains avec des besoins et des attentes bien spécifiques. La majorité des touristes s'attendent à vivre une expérience unique de leur vie, caractérisée par un environnement idyllique, une ambiance de vacances ainsi qu'un apprentissage de la culture de l'endroit visité. Ainsi donc, pour les pays récepteurs de touristes, il devient primordial de pouvoir détecter et satisfaire les attentes de leurs clientèles respectives. Cette situation requiert une planification importante, qui s'exprime dans des produits et services innovants capables de procurer une expérience inoubliable ayant le pouvoir d'entraîner le touriste à dépenser plus.

La spécificité de la demande touristique concerne également son caractère multiforme et complexe. En effet, pour que le touriste soit servi et satisfait, un agencement d'une chaîne d'acteurs et de secteurs est souvent primordial. Ces derniers concernent entre autres les secteurs des transports, d'hébergement, les animations touristiques de loisirs et bien d'autres. Dans le cas du tourisme international, cette situation se caractérise par une diversité d'acteurs et de secteurs souvent aux intérêts et motivations divergents. Au regard de cette situation complexe, une synergie dans tout le processus de planification et développement d'une destination touristique est nécessaire. Enfin, d'autres facteurs exogènes

influençant la demande touristique dans les pays en voie de développement sont entre autres les facteurs liés à la sécurité et à la santé qui affectent grandement la demande touristique des pays en voie de développement. Comme le souligne Dupont (2002, p. 31), la plupart des pays en voie de développement connaissent des situations politiques précaires que ça soient des révolutions dans le cas actuel du Maghreb, des coups d'États dans les pays africains ou encore du terrorisme dans les pays du Moyen-Orient. Dans le cas de la santé, la peur de pouvoir attraper certaines maladies comme le SIDA a certainement diminué le tourisme sexuel dans certains pays d'Asie ou encore les maladies infectieuses.

1.3.2.2 L'offre touristique

Lorsqu'on parle de l'offre touristique, on sous-entend « l'ensemble des produits et services nécessaires à la satisfaction des besoins de vacances et voyages des consommateurs » (2002, p. 31). Les produits touristiques se déclinent sous plusieurs formes, et peuvent comporter les éléments comme le transport, l'hébergement, la restauration, les attractions et activités touristiques. Selon Stafford (1996, p. 27), l'offre touristique se différencie des autres industries par son caractère disparate du fait que l'industrie du tourisme est attachée à plusieurs autres activités souvent différentes du secteur du tourisme. Ainsi, donc, lorsqu'on parle de planification de l'offre touristique, est sous-entendu également la planification de tout l'ensemble du système touristique de l'offre incluant tout aussi bien les secteurs attachés directement au tourisme que les secteurs indirectement y afférents. L'autre caractéristique de l'offre touristique concerne sa rigidité par rapport à la demande. En effet, certains services offerts pour satisfaire la demande touristique sont difficilement modifiables ou faciles à améliorer dans un laps de temps court (*idem*, p. 29). Cette situation est la conséquence de la lourdeur des investissements, souvent nécessaires pour accommoder le touriste. Par exemple, pour un pays sous développé de l'Afrique subsaharienne, accueillir des touristes dans un village touristique éloigné suppose la disponibilité des infrastructures telles que les routes, les hôtels, les cliniques, souvent au-dessus des moyens de la communauté locale. Cependant, il est heureux de constater que l'évolution en matière des besoins et des préférences des touristes ouvre une fenêtre à une certaine clientèle bien spécifique dont la motivation première n'est pas réellement la présence des infrastructures lourdes pour satisfaire leurs besoins d'expériences touristiques. Ainsi donc, devoir changer ou modifier les infrastructures pour satisfaire les demandes de plus en plus changeantes du tourisme demande des réinvestissements lourds et coûteux, alors les premiers investissements ne sont même pas complètement amortis. L'offre touristique est encore affectée par le caractère intangible de la demande touristique (*ibid.*). En effet,

les touristes présentent des besoins et des exigences expérientielles souvent difficiles à quantifier et à matérialiser, ce qui en retour affecte l'offre touristique puisque cette dernière est basée et se construit à partir de la demande touristique. Ainsi donc, l'offre touristique est obligée de s'adapter aux exigences intangibles et changeantes de la demande.

Les autres éléments qui peuvent affecter la compétitivité de l'offre concernent entre autres la disponibilité des produits de substitution, le degré de développement technologique d'une destination, les changements climatiques ainsi que la localisation de la destination touristique qui va influencer la demande touristique ou vice versa. Le dernier élément qui peut influencer l'offre et non moins important concerne les politiques gouvernementales en matière de développement du tourisme. Par exemple, des avantages fiscaux peuvent encourager les investisseurs locaux et étrangers à investir dans l'offre touristique du pays.

1.3.2.3 Le marché et le produit touristique

Lorsqu'on parle de produit en économie, on sous-entend un bien ou un service à vendre mais également un marché où le bien sera commercialisé. « Le marché est un lieu d'échange, de transaction. Il exprime une dimension dialectique, un endroit de confrontation entre, d'une part, vendeurs et acheteurs et, d'autre part, entre vendeurs eux-mêmes. Les acheteurs recherchent un bien ou un service et les vendeurs essaient de vendre ce bien ou ce service ; le marché est là pour simplifier et accélérer cette recherche » (Dupont, 2002, p. 34). Selon Stafford (1996, p. 42), la définition d'un marché suppose également la présence de plusieurs produits, entraînant de ce fait l'existence de plusieurs marchés où sont commercialisés ces différents produits. De plus, ces échanges s'effectuent dans une zone géographique bien spécifique, ce qui entraîne la circonscription d'un marché de produits dans une zone géographiquement limitée. Enfin, dans le monde actuel, le marché peut se définir en tant que système d'information puisqu'il transmet des informations sur les coûts et les besoins des consommateurs, sur les produits et les actions de la concurrence dans une perspective de faciliter les échanges. Quoi qu'il en soit, pour que le marché puisse se maintenir, un certain équilibre est obligatoire, même si le marché est en grande partie caractérisé par une grande concurrence. Selon Stafford (idem, p. 42), la situation de concurrence parfaite de marché se décline en premier lieu sous forme d'atomicité du marché. Dans ce concept, les acheteurs et vendeurs sont assez nombreux de manière à ce qu'aucun d'eux ne puisse exercer de contrôle direct sur le prix des produits. Cet état d'équilibre suppose également l'entrée libre dans le marché par les différents concurrents de telles

manières qu'aucune entreprise ne se réserve le droit de monopoliser le marché. De plus, dans des conditions normales de marché parfait, les biens et services offerts sont homogénéisés de manière à être considérés comme étant identiques par le consommateur. Enfin, cet état d'équilibre suppose une transparence dans les marchés, basée principalement sur la disponibilité et l'accessibilité de l'information pour tous les acteurs. Avant d'analyser le marché touristique des pays pauvres, il convient également de définir le produit touristique, commercialisé dans le même marché.

Selon Tocquer et Zins (1987, p. 152 cités dans Stafford, 1996, p. 44), le produit touristique se définit comme « un ensemble d'éléments tangibles et intangibles, qui procurent certains " bénéfices " recherchés par un ou plusieurs clients donnés ». De cette définition, il en ressort que le produit touristique se caractérise par une dimension expérimentale souvent difficile à mesurer du moment que deux pays, soient deux destinations peuvent présenter exactement les mêmes attractions ou produits touristiques, mais le touriste consommateur peut se retrouver satisfait par un des produits alors qu'ils sont presque similaires. Selon l'OMT (2007), les produits caractéristiques du tourisme doivent remplir l'une des conditions suivantes à savoir : « (a) [les] dépenses touristiques concernant le produit (bien ou service) doivent représenter une part importante des dépenses touristiques totales (condition relative à la part correspondant aux dépenses/demande ; (b) [les] dépenses touristiques concernant le produit doivent représenter une part importante de l'offre du produit dans l'économie (condition relative à la part correspondant à l'offre.) Cette condition suppose que la fourniture d'un produit caractéristique du tourisme cesserait d'exister en quantité significative en l'absence de visiteurs. »

(*Ibid.*). Kompula (2001) dans son travail sur le produit touristique, souligne le fait que le produit touristique se traduit en deux phases distinctes. La première phase étant celle de l'expérience totale du touriste, c'est-à-dire à partir du moment où le touriste quitte son domicile jusqu'à son retour. La deuxième phase concerne le niveau de l'expérience vécue par le touriste dans une situation spécifique de vente de produit au touriste par une entreprise donnée.

1.3.2.4 Les avantages compétitifs du marché touristique des pays en voie de développement.

Wall et Mathieson (2006, p. 83-84) résument les différentes recherches sur les avantages compétitifs du tourisme dans les pays en voie de développement. En premier lieu, les biens et services du tourisme ne peuvent pas être échangés sur le marché international de la même manière que d'autres produits d'exportation comme le café, le cacao, les minerais, etc. Il faut absolument se déplacer sur le marché récepteur du touriste pour pouvoir consommer son produit. Ainsi donc, les pays pauvres qui

développent le tourisme se retrouvent être le lieu de production et de consommation des produits touristiques. En retour, cette situation apporte de nouvelles opportunités d'échanges, de consommation et de développement dans les pays visités pauvres. En guise d'exemple, dans certains pays, le Produit National Brut (PNB) augmente du fait que les activités touristiques induisent une production locale accrue. Un autre exemple est celui de certains produits alimentaires périssables qui sont destinés à l'exportation, mais qui deviennent consommables sur le marché local par les touristes, et de cette manière échappent à une perte. Le tourisme est également un secteur lié à plusieurs autres industries telles que l'agriculture, les transports, la construction et bien d'autres. Cette connectivité a pour conséquence directe de stimuler ces autres industries dans le cas où le tourisme est en croissance aussi. Par exemple, l'augmentation des touristes entraîne obligatoirement l'augmentation en besoins de denrées alimentaires fournis par le secteur de l'agriculture.

En deuxième lieu, dans le cas des autres industries, le prix de la matière première, ainsi que celui du bien ou service vendu sur le marché international, est souvent régulé par les marchés mondiaux et assujettis aux conditions et règlements du commerce international. Ce qui peut être différent dans le cas des biens et services touristiques puisque le prix des prestations touristiques peut être établi localement à un prix plus élevé, pouvant laisser des marges bénéficiaires assez consistantes aux prestataires locaux du tourisme. Ces marges bénéficiaires consistantes sont aussi privilégiées par le fait que les coûts du transport et de distribution du produit touristique sont quasi inexistantes.

En troisième lieu, la politique commerciale d'exportation de matières premières à l'étranger a souvent pour conséquence directe l'importation des produits finis pour la consommation locale, alors que ces produits auraient pu être transformés sur place, et générés des revenus et emplois supplémentaires pour les communautés locales. Ainsi donc, pour le tourisme, l'opportunité de pouvoir transformer sur place les produits et services provenant de matières premières locales génère plus de revenus et plus d'emplois pour la communauté.

En quatrième lieu, le marché de l'exportation des matières premières est souvent instable et sensible aux tarifs et quotas d'importation imposés par les pays acheteurs. Or, dans le cas du tourisme, le pays hôte possède la latitude de contrôle sur le prix des produits et services touristiques, ce qui en retour crée une certaine stabilité dans la rentrée des devises à l'exportation. Dans la même optique, le tourisme est également avantagé par sa grande sensibilité à une augmentation même minime des revenus. Ainsi donc, une augmentation dans le revenu d'un touriste potentiel peut directement influencer le montant de dépenses de ce dernier. Ce qui n'est pas le cas pour les autres produits à

l'exportation qui demandent d'énormes augmentations dans les revenus pour pouvoir générer plus de revenus provenant de l'exportation.

En cinquième lieu, les produits du tourisme peuvent être complémentaires aux autres produits d'exportation, et en jouant la carte de la diversité, les pays en voie de développement peuvent arriver à équilibrer leurs rentrées en devises étrangères. De plus, dans le cas où un des secteurs à l'exportation ferait face à des problèmes ponctuels de rentrée de devises, le tourisme peut pallier à ce manque à gagner par les revenus à l'exportation qu'il génère.

Enfin, l'industrie du tourisme paraît être un marché libre du fait qu'il est en grande partie conduit par les tendances du marché plutôt que par les politiques gouvernementales, ce qui n'est pas le cas de certaines industries qui dépendent des politiques gouvernementales. Ainsi donc, il est relativement facile pour un pays de s'insérer dans un tel marché puisqu'il n'y a pas de fortes barrières commerciales. En nous basant sur les avantages compétitifs précités, nous pouvons être amenés à penser que le tourisme est finalement la solution miracle au problème de sous-développement des pays du Sud. Cependant au-delà des avantages précités, on pourrait se demander si le marché du tourisme ne véhicule pas des faiblesses assez importantes.

1.3.2.5 Les faiblesses du marché touristique des pays en voie de développement.

Au-delà des avantages certains que peut offrir le tourisme, certaines opinions (Dutermé, 2006 ; Condès, 2004 ; Lanfant, 2004) se sont élevées pour démontrer que la stratégie du tourisme comme levier de développement des pays pauvres n'était pas aussi avantageuse qu'elle le laissait paraître. En se basant sur l'historique du tourisme dans les pays en voie de développement, plusieurs chercheurs (Cazès et Courade, 2004 ; Lanfant, 2004 ; Sofield, 2000) concluent que le tourisme international n'évolue pas dans un marché libre, mais est plutôt soumis, depuis les années 1960, aux caprices des politiques mondiales économiques, telles que préconisées par les grandes puissances économiques du monde occidental. Plusieurs courants ont été observés, et Jafari (2001) identifie que dans le premier courant (advocacy platform), celui des années 1960, le marché touristique est aux mains de grandes multinationales étrangères, et qu'il est pratiquement impossible aux petites entreprises locales de s'insérer. Ce marché monopole est en grande partie favorisé par les politiques économiques libérales du libre-échange prôné par les organismes internationaux d'aide au développement (le PNUD, la CNUCED, la Banque Mondiale, l'OCDE, etc.). Cette politique économique libérale est

instrumentalisée à travers les programmes d'ajustement structurel, où l'État est obligé de se désengager dans la majorité de ses actions économiques, pour laisser la place au privé, plus outillé à conduire le pays dans le circuit international du marché mondial du libre-échange. Ainsi donc, des programmes d'aide au développement du tourisme sont mis en place et alloués aux pays qui acceptent de mettre en place de telles stratégies (Christie et Crompton, 2001 ; Mann 2005). Les conséquences directes de cette politique ne vont pas tarder à se manifester. Les ressources (touristiques, infrastructures locales de tourisme) deviennent alors des propriétés des multinationales étrangères dont le principal objectif est de se faire des profits rapidement au dépens de toute autre considération, que ça soit sociale et même environnementale. (Sindiga, 1999). Ce dernier ayant étudié et analysé l'impact du tourisme sur le développement au Kenya, souligne le fait que ce tourisme favorise les chaînes hôtelières internationales plutôt que les communautés locales. Ce tourisme désapproprie les communautés locales pour se transférer aux mains des étrangers. C'est également un tourisme qui met en place des grandes infrastructures d'hébergement, qui au fil des années finissent par endommager l'environnement. C'est en outre un tourisme qui détruit le tissu social, voire culturel, du fait que ces multinationales ne sont pas socialement responsables dans les pays qu'ils exploitent. Il affirme que la structure, l'organisation et la gestion du tourisme international favorise les multinationales, en leur assurant une grande partie des retombées économiques, alors que les pays visités se démènent pour payer les infrastructures ayant servi à développer ce tourisme. (*Ibid.*).

Après s'être rendu compte que le capitalisme libéral pur appliqué au tourisme international a entraîné des déséquilibres sur le marché touristique des pays en voie de développement, d'autres courants successifs vont voir le jour depuis les années 1970 jusque dans les années 1990. Ces différents courants vont tenter d'améliorer l'accessibilité des avantages du tourisme aux communautés locales des pays hôtes. Dans les années 1990, un quatrième courant (knowledge-based Platform) (Jafari, 2001) voit le jour, s'inspirant du nouveau concept de développement durable en vogue en ce moment. Ce courant s'appuie en grande partie sur la nécessité de préserver l'intégrité et la diversité écologique, la nécessité de repenser un développement durable dans le futur, mais également la réduction des injustices présentes (World Commission on Environment and Development, 1987). Ainsi donc, dans le sillon du sommet de la terre de Rio en 1992, le concept de développement durable engendre une nouvelle forme de tourisme, appelé tourisme durable « *sustainable tourism* » qui, en retour, devra

s'inspirer des idéaux du développement durable⁵ pour faire avancer les pays les plus pauvres et les moins développés. Le tourisme durable doit :

exploiter de façon optimum les ressources de l'environnement qui constituent un élément clé de la mise en valeur touristique, en préservant les processus écologiques essentiels et en aidant à sauvegarder les ressources naturelles et la biodiversité ; respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil, conserver leurs atouts culturels bâtis et vivants et leurs valeurs traditionnelles et contribuer à l'entente et à la tolérance interculturelles ; assurer une activité économique viable sur le long terme, offrant à toutes les parties prenantes des avantages socio-économiques équitablement répartis, notamment des emplois stables, des possibilités de bénéfices et des services sociaux pour les communautés d'accueil, et contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté (OMT, 2004).

C'est dans ce contexte que la politique de création et de développement de petites entreprises s'inscrit afin de réduire les déséquilibres qui existent sur le marché du tourisme, mais également afin de faire participer les communautés locales au développement économique local.

Au-delà des faiblesses dues au contexte mondial, Hawkins et Mann (2006, p. 145-150) en identifient d'autres. Le tourisme pourrait se révéler être un danger dans le cas où certaines économies des pays pauvres décideraient de s'y appuyer principalement, en délaissant les autres secteurs d'activités économiques. Ces économies deviennent extrêmement vulnérables à la demande touristique, alors qu'elle est souvent très volatile et non loyale. C'est le cas de certains pays en voie de développement comme les petites îles (les îles Seychelles, les îles Maldives, les pays maghrébins, etc.) dont l'économie est principalement basée sur l'industrie du tourisme. Ainsi donc, des événements ponctuels comme l'instabilité politique (la révolution de 2011 dans les pays maghrébins d'Afrique du Nord ont fortement touché le tourisme en Egypte, en Tunisie, et dans les pays voisins comme le Maroc). Les maladies épidémiques (comme la SARS, EBOLA en Ouganda) peuvent facilement détruire une destination qui jusque-là dépendait du tourisme.

L'autre faiblesse du marché touristique est l'inflation due à une augmentation de la demande touristique ainsi qu'à la spéculation sur la valeur de la terre. Hall et Page (1999) ont largement démontré que l'inflation se manifeste à partir du moment où les touristes sur place dans le pays hôte, se permettent d'acheter des produits à un prix plus élevé qu'à la normale. Ainsi donc, les détaillants reconnaissant cet état de fait, décident d'augmenter le prix de leurs articles et du coup les rendent

⁵ Ce concept, dérivé du rapport sur le développement présenté par la Commission Brundtland en 1987, a mis en place les bases d'un nouveau concept de développement qui rencontre les besoins des générations présentes sans pour autant entraver la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins.

inaccessibles aux populations locales. Ces dernières sont alors obligées de dépenser plus, ou même de se déplacer loin pour chercher les produits moins chers. L'inflation se manifeste également au niveau des terres dont la valeur marchande augmente à partir du moment où le tourisme requiert la construction des infrastructures pour accommoder le touriste, que ça soit des hôtels, des maisons de vacances, et des infrastructures récréatives. Il est évident que les constructeurs, les agents immobiliers et autres intervenants en tirent grand profit, ce qui en retour désavantage les populations locales qui doivent payer plus cher pour acquérir leur propre terre.

L'un des obstacles majeurs au tourisme concerne la nature saisonnière de la demande touristique. Économiquement, cette saisonnalité de la demande touristique a des répercussions que ça soit au niveau de la qualité des emplois, de l'utilisation des infrastructures, du PNB ainsi que des revenus provenant du tourisme. Ainsi donc, les hautes saisons courtes d'activités touristiques impliquent la génération de revenus annuels en peu de semaines, alors que les coûts fixes doivent être payés tout au long de l'année. De plus, les secteurs publics doivent faire face à des coûts énormes de maintenance de certaines infrastructures alors que les revenus ne sont pas en train d'être générés. Les établissements hôteliers doivent des fois fermer durant les basses saisons, ce qui a pour conséquence directe la réduction temporaire de certains emplois, augmentant alors la précarité monétaire de plusieurs ménages. Cette instabilité dans les emplois peut avoir comme conséquence la difficulté de maintenir la qualité du service à la clientèle, mais également dans les produits et services offerts.

En dernier lieu, les coûts collatéraux liés au développement du tourisme dans une localité ne sont pas également moindres. Ces derniers concernent entre autres les coûts dus à l'implantation d'une activité touristique que le gouvernement local ou les résidents doivent payer. Ces coûts ne sont pas payés directement par le touriste et doivent être pris en charge par le résident et le gouvernement local. Ils concernent entre autres l'augmentation du trafic routier, le taux de criminalité en croissance, la pollution de l'air, la destruction des paysages, de la vie sauvage, de la culture ainsi que les conditions de soins de santé qui deviennent précaires. Le coût de l'opportunité en investissant dans le tourisme par rapport aux autres secteurs industriels est également un élément important du tourisme. En effet, il pourrait permettre de comparer les coûts des investissements en tourisme vers d'autres domaines industriels, mais également comparer le retour sur investissement pour mieux analyser si la décision d'investir dans le tourisme est la meilleure. Malheureusement, il apparaît que cette analyse du coût de l'opportunité dans le tourisme est encore très primaire, et même difficile à entreprendre pour le moment. Le défi à relever dans le cas présent consiste à identifier des mécanismes en sorte que les

avantages du tourisme pour le développement puissent atteindre les communautés locales auxquelles ils sont destinés, tout en mitigeant les impacts négatifs du tourisme.

1.3.3 L'état du tourisme dans le cas du Burundi

L'étude de cas est le Burundi, un petit pays de l'Afrique central. En 2011, le Burundi affiche une population de plus 8 575 172 habitants sur une superficie de 27 834km², avec un PIB estimé à 2 325 972 144 \$EU en 2011 et une croissance du PIB estimée à 4,1% en 2011.⁶ Selon le dernier recensement de 2008, c'est un pays densément peuplé avec plus de 310 habitants au km², majoritairement rurale (89,9%), et dont la moitié de la population a moins de 17 ans, avec un âge moyen estimé à 21 ans en 2008. L'espérance de vie à la naissance est estimée à 48,90 ans en 2008. (ISTEEBU, 2012, p.15). Au niveau économique, le Burundi est classé parmi les pays les plus pauvres du monde. Avec un PIB estimé à 2, 326 milliards \$EU et un Revenu National Brut (RNB) par habitant estimé à 250 \$EU en 2011, l'incidence de la pauvreté est évaluée à 66, 9% en 2006 (BPRSP, 2010), avec un PIB par habitant équivalant à 120 \$EU, et un taux de croissance du PIB équivalant à 4,5%. En 2012, le PIB par habitant est estimé à 215\$EU.⁷ Selon le dernier rapport sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) de 2010⁸, pour l'indice de développement humain du PNUD⁹ de 2007/2008, le Burundi est classé au 167^{ième} rang des pays les plus pauvres du monde. Avec une espérance de vie estimée à 49,6 ans en 2006 (alors que la moyenne des pays en voie de développement est estimée à 65, 4 ans.). Quant à la mortalité infantile, elle est de 168 pour 1000 en 2006 (alors qu'elle est de 81 pour 1000 dans les pays en voie de développement). L'analphabétisme des adultes atteint 44% (contre 27% dans les autres pays en développement), tandis que les calories par jour par habitant sont estimées à 1682 calories (contre 2675 pour les pays en développement). En date du 31 Mai 2013, le Burundi bénéficie des crédits de l'IDA équivalant à 848,0 millions de \$EU, alors que l'aide publique au développement était de 320 millions \$EU en 1992. Il faut noter que les données identifiées proviennent des statistiques les plus récentes de 2008, et qu'il existe peu de données à jour. Ce manque de données statistiques se manifeste également tout au long de ce travail, que ça soit au niveau du tourisme qu'à celui des petites entreprises.

⁶ <http://www.banquemondiale.org/fr/country/burundi>

⁷ <http://www.afdb.org/en/countries/east-africa/burundi/>

⁸ OMD : Rapport Burundi 2010

⁹ <http://www.bi.undp.org/>

Le Burundi est un pays francophone, qui a obtenu son indépendance de la Belgique en 1962. Au niveau politique, le Burundi est un pays post conflits sortant d'une longue période de guerre ayant durée plus de 15 ans, entre les années 1993 et 2005. C'est un pays fragile, dont la guerre a occasionné une paupérisation accrue de la population, la destruction des infrastructures socio-économiques, ainsi que l'affaiblissement de son système politique, judiciaire et administratif. Au niveau économique, les chiffres précédemment cités démontrent l'état de pauvreté dans lequel se trouve le Burundi. Le Burundi connaît un des taux d'inflation le plus élevé au monde, un pic de 24,5% ayant été observé en 2008, et celui de 2012, estimé à 14,5%. Quant au chômage, il est essentiellement urbain avec un taux de 4,5% en 2006. Le chômage rural est moins élevé et est estimé à 2.1% en 2006. Le Burundi est un pays essentiellement agricole, dont l'agriculture contribue à peu près de moitié au PIB (44,9% en 2006)¹⁰. L'agriculture contribue également à plus de 80% aux exportations et occupe presque 90% de la population active. Quant au secteur secondaire, il représente 15,5% du PIB en 2008, tandis que le secteur tertiaire contribue au PIB à hauteur de 34% en 2008.¹¹ Le secteur secondaire se manifeste par un secteur industriel très peu développé au niveau des technologies et dont les produits sont peu compétitifs sur le marché, en raison du manque des infrastructures, du coût élevé des transports dû à l'enclavement du pays ainsi que celui des matières premières. Le secteur tertiaire est dominé par les services publics en grande partie. Il faut également souligner le secteur informel domine dans l'économie du Burundi. En effet, en 2006, le secteur informel occupe à lui seul 72,8% de l'économie globale du Burundi et à 98% du total des emplois¹². C'est donc un pays en phase de reconstruction, et le tourisme est justement préconisé comme un levier essentiel du développement socioéconomique du Burundi. En effet, le développement du tourisme est en accord avec les objectifs du Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté (CSLP I et II). Les objectifs poursuivis par le gouvernement burundais en développant le tourisme sont en premier lieu de pouvoir créer des emplois qui permettront de lutter contre l'exode rural, ainsi que de pouvoir assurer un débouché pour les produits agricoles et artisanaux. Enfin, le tourisme permet d'améliorer les résultats de la balance des paiements en tant qu'apport de devises au pays, et peut également permettre de consolider la stabilité sociale, ainsi que la préservation de l'environnement naturel et culturel. (SNDDT, 2011, p.50). Ainsi donc, avec l'appui financier et technique du PNUD et de l'OMT, la Stratégie Nationale de Développement Durable du Tourisme (SNDDT) a été élaborée en 2011. L'élaboration de cette stratégie est consécutivement suivie par une mise en œuvre, et c'est dans ce contexte que la présente étude est pertinente du fait qu'elle s'inscrit dans l'optique d'appuyer cette mise en application.

¹⁰ BINUB

¹¹ Tiré de la SNDDT

¹² Rapport sur les Comptes de la Nation produit en Juillet 2010 par l'ISTEEBU et portant sur l'année 2006.

Le tableau 1.5 identifie les différents indicateurs économiques et sociaux du Burundi.

Tableau 1.5 Les indicateurs économiques et sociaux du Burundi (Années 1980 à 2008)

	1980- 1989	1990- 1999	2008	CEA 2008 Moyenne ou total
	Moyenne	Moyenne		
Population (millions)	4,8	6,1	8,0	130,7
PIB au prix du marché (milliards de dollars)	1,1	1,0	1,1	73,2
PIB par habitant (dollars)	227,0	164,3	137,6	560,7
Croissance PIB réel (%)	4,1	-2,9	4,8	4,5
PIB par secteur (%) :				
Agriculture, chasse, sylviculture et pêche	54,7	50,3	37,1	28,0
Industrie	17,6	19,1	19,6	20,7
Services	27,7	30,6	43,3	51,2
Commerce (millions de dollars) :				
Exportations marchandises	97,7	77,2	57,3	10 690,7
Exportations services	12,8	13,0	44,0	5 216,6
Importations marchandises	190,1	188,6	402,3	24 542,9
Importations services	106,4	83,9	186,0	4 899,2
Exportations B&S (% du PIB)	9,5	8,7	8,0	22,9
Importations B&S (% du PIB)	20,8	22,7	32,4	38,7
Flux de capitaux (millions de dollars) :				
Flux nets d'IED	2,6	0,7	3,8	1 734,7
Flux nets, créanciers privés	-0,3	-1,4	0,0	-18,0
Flux nets, créanciers officiels	71,9	40,1	-6,5	871,9
Dons, y compris assistance technique	95,5	165,9	499,2	5 756,2
Flux d'IED (% du PIB)	0,3	0,1	0,0	2,4
Indicateurs sociaux :				
Espérance de vie à la naissance	47,5	45,5	50,6	52,8
Mortalité infantile (pour mille) ¹	116,9	112,3	108,3	90,4
Taux alphabétisme, adultes (%) ²	37,4	59,3
Taux alphabétisme, jeunes (%) ²	53,6	73,3

Source : CNUCED, Globstat ; Banque Mondiale, Développement de la finance mondiale

Le tourisme est peu développé au Burundi, alors que les pays voisins comme le Kenya, la Tanzanie, l'Ouganda et le Rwanda présentent un tourisme florissant. Le nombre des arrivées des touristes internationaux est estimé à 142 000 en 2010, alors qu'il était estimé à 212 000 en 2009, soit une baisse moyenne de 33%. Dans le cas du Rwanda, pays voisin du Burundi et présentant presque les mêmes

attraits touristiques, le nombre des arrivées des touristes internationaux est estimé à 619 000 en 2010, alors qu'il était estimé à 646 000 en 2009, avec une baisse moyenne 4,2%. Quant aux recettes provenant du tourisme international, pour le cas du Burundi, elles sont estimées à 2 Millions de \$EU en 2010, mais également en 2009. Quant au Rwanda voisin, les recettes du tourisme international pour l'année 2010 sont estimées à 202 Millions de \$EU tandis que pour l'année 2009, elles sont à estimées à 174 Millions de \$EU. A ce niveau, le défi qui se pose est de pouvoir comprendre cette énorme différence au niveau du tourisme, entre deux pays voisins de moins de 270 km, avec une morphologie géographique presque similaire, un capital touristique presque similaire ainsi qu'une population dont les cultures sont très rapprochées. Peu de données fiables existent sur l'apport économique réel du tourisme au Burundi, que ça soit au niveau de sa contribution au PIB, au niveau des emplois générés par le tourisme, ou encore au niveau du volume des investissements dans ce secteur. Cependant, selon le dernier rapport de la WTTC (2012) sur l'impact économique de l'industrie du tourisme et du voyage au Burundi, la contribution directe de l'industrie du tourisme et du voyage est estimée en 2011 à 75,4 milliards de BIF, soit un apport au PIB de 3,6 % (2011). Quant à sa contribution directe aux emplois, elle est estimée à 54 500 emplois, soit une contribution de 3% à l'emploi total du Burundi pour l'année 2011. Le volume des investissements dans ce secteur est estimé à 4,2 Milliards de BIF pour l'année 2011. (WTTC, 2012)

Au niveau de l'organisation du tourisme au Burundi. Le ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et Tourisme assure la tutelle de quatre secteurs à savoir le Commerce, l'industrie, les postes ainsi que le tourisme. A cette date, tous les secteurs précités, sauf celui du tourisme, possèdent des structures stables avec des directions générales, des directions et services (SNDDT, 2011, p. 9). Quant à l'ONT, c'est un organe public administratif, à autonomie financière et juridique, institué depuis les années 1972 afin d'assurer en premier lieu les fonctions de promotion du tourisme burundais. C'est un organe qui devrait être à l'avant- garde dans le développement du tourisme au Burundi, mais qui se retrouve handicapé par le manque des moyens financiers et matériels suffisants, ainsi qu'une organisation et des ressources humaines inadéquates, afin d'atteindre les résultats escomptés.

1.3.3.1 Les ressources touristiques du Burundi

La première ressource touristique est le Lac Tanganyika. Ce dernier, d'une superficie de 32 900km², dont 2 634 km² appartient au Burundi, est le deuxième lac africain le plus grand de par sa superficie, derrière le Lac Victoria. C'est également le deuxième lac le plus profond au monde (avec une

profondeur maximale de 1 433 mètres), après le Lac Baïkal, ainsi que le plus long lac d'eau douce du monde (677km). C'est un lac qui présente une biodiversité rare avec plus de 220 variétés de poissons ainsi que des plages côtières encore vierges et non polluées. Il est administré par quatre pays africains à savoir la République Démocratique du Congo (RDC), le Burundi, la Tanzanie et la Zambie. Le Burundi offre également comme attractions touristiques un paysage et une végétation unique dont l'originalité réside dans le fait qu'ils constituent une synthèse des paysages du continent africain. En effet, en allant des plaines aux montagnes sinueuses ainsi qu'aux lacs, le Burundi englobe les spécificités climatiques et paysages de plusieurs pays africains sur un seul petit territoire de 27 834km². Trois réserves nationales importantes ont été identifiées comme potentiellement exploitables en tant qu'attractions touristiques. Le Burundi possède également un patrimoine culturel, historique et humain, qui n'est pas unique, mais qui lui est propre et qui peut être exploité, surtout qu'il se trouve être actuellement le seul pays de la sous-région de l'Afrique de l'Est encore officiellement francophone. Au-delà des attractions touristiques précitées, il faut surtout relever le fait que le tourisme international pratiqué au Burundi est un tourisme essentiellement d'affaires. Selon une enquête du PNUD, faite au mois de Mai 2010, dans le cadre de l'élaboration de la SNDDT (2011, p. 55), 45% des touristes proviennent de l'Afrique, avec 75% de ces derniers résidant en Afrique de l'Est, tandis que 23% proviennent d'autres pays africains et 2% de l'Afrique du Sud. Le reste des touristes sont d'origine européenne à hauteur de 32%, de l'Asie et du Moyen Orient à 10%, des Amériques à hauteur de 9% et du reste du monde à hauteur de 4%. De ces arrivées précitées, plus de 5 touristes internationaux sur 10 viennent pour des motifs professionnels, essentiellement pour des missions officielles de long séjour allant de 90 à 180 jours de séjour. Les autres touristes sont des hommes et des femmes d'affaires qui viennent pour de courts séjours inférieurs à 6 jours, ou encore ceux qui viennent pour les conférences et qui ne restent pas plus de 3 jours. (*Ibid.*). En ce qui concerne l'offre touristique en termes d'hébergement, la majorité des établissements hôteliers sont localisés dans la capitale Bujumbura avec plus de 1800 chambres dans la capitale, et moins de 500 chambres à l'intérieur du pays¹³. Selon le dernier rapport de l'ISTEEBU (2012) de l'Annuaire des statistiques du Burundi de 2010, le Burundi totalisait 973 chambres d'hôtel disponibles dans tout le pays. Ce qui montre qu'en moins de deux ans, de 2010 à 2012, la capacité des hôtels du Burundi a doublé. Le défi consiste à comprendre les raisons derrière cette expansion importante alors que le nombre de touristes n'a pas augmenté pour autant.

¹³ Source : Chambre Sectorielle de l'Hôtellerie et du Tourisme du Burundi, Décembre 2012.

1.3.3.2 Analyse SWOT du tourisme au Burundi

Selon l'analyse SWOT (*Strengths, Weakenesses, Opportunities and Threats*) faite dans le cadre de l'élaboration de la SNDDT (2011, p. 8-11), la situation du tourisme au Burundi se présente comme suit. Les principaux points forts du Burundi en tant que destination touristique sont en premier lieu le fait que le Burundi soit encore une destination inconnue, vierge et exotique qui pourrait attirer une clientèle du segment touristique d'aventure et d'écotourisme. Cependant, ce point fort peut être déséquilibré par une faiblesse importante parce que le Burundi est touristiquement encore inconnu et vierge du fait de la longue période de guerre ayant provoqué un blocage à l'entrée des touristes au Burundi, ainsi qu'une mauvaise image du Burundi à l'étranger. Au-delà de la présence des attractions touristiques précitées, le Burundi se retrouve intégré dans la communauté de l'Afrique de l'Est, dont les Etats membres¹⁴ sont des grandes destinations touristiques internationales. Ainsi donc le Burundi pourrait stratégiquement se greffer sur ces grandes destinations afin de pouvoir bénéficier des flux de touristes, qui viennent vivre une expérience mémorable des « *big five* » dans les safaris. La population burundaise apparaît comme une population conviviale et hospitalière, non hostile aux touristes. C'est également un pays qui dispose d'un aéroport international, desservant des liaisons régionales, et depuis quelques années des liaisons directes internationales avec l'Europe. Cependant, la présence d'un aéroport international ne garantit pas la baisse du coût dispendieux du transport aérien, qu'il soit régional ou international, provenant de l'Europe. Il dispose également d'un réseau routier en bon état, ainsi que des infrastructures de téléphonie et d'internet assez fonctionnelles.

Les faiblesses les plus remarquables concernent en premier lieu la mauvaise image du Burundi au niveau international, dû principalement à l'instabilité politique qui l'a caractérisé durant plus d'une décennie. Cette image négative est couplée au manque d'un plan de communication qui travaillerait à la mise à jour des informations générales sur la situation actuelle du Burundi afin de sécuriser les touristes potentiels. Cette situation est exacerbée par des procédures complexes d'obtention de visas, ce qui peut freiner les touristes éventuels. En deuxième lieu, le manque d'un cadre institutionnel du tourisme a été identifié, ce qui se répercute sur un ensemble de décisions inappropriées concernant la mise en application de la stratégie de développement du tourisme, notamment le développement

¹⁴ La Communauté Est Africaine, l'*East African Community*, est une organisation d'union douanière, active depuis 2005 et qui englobe cinq pays de l'Afrique de l'Est à savoir le Burundi, le Rwanda, le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda. L'Objectif de la CEA est de constituer progressivement un marché commun, ensuite une union monétaire et enfin une fédération politique. Le 20 Novembre 2009, un traité de libre circulation de la main-d'œuvre, des marchandises et capitaux a été signé et ratifié par les cinq États membres, et il a été subséquemment mis en application.

anarchique des infrastructures touristiques. Cependant, au moment de la rédaction de cette étude, la loi régissant le secteur du tourisme vient d'être promulguée et entre en application à partir de Juillet 2013. Au niveau des sites touristiques, un problème d'aménagement de ces derniers existe, et se remarque à travers la faiblesse de la qualité des infrastructures d'accueil, le mauvais état des routes, un accès difficile aux sites, ainsi qu'une dégradation visible de certains de ces sites. L'autre faiblesse très importante concerne la faible capacité des ressources humaines dans le tourisme, ainsi que la mauvaise qualité des services offerts aux touristes. Cette faiblesse étant exacerbée par la quasi absence d'institutions de formation en tourisme, hôtellerie, et restauration. A ce jour, il existe quatre écoles d'enseignement secondaire technique qui possèdent une section tourisme et hôtellerie. Cependant, beaucoup de projets d'écoles hôtelières et de tourisme sont en attente d'ouverture.

Les opportunités identifiées dans le tourisme concernent en premier lieu la prise de conscience graduelle de l'importance du tourisme dans la vie socioéconomique du Burundi. En effet, la fin de la guerre ainsi que l'intégration régionale du Burundi dans un espace touristiquement avancé a révélé l'importance économique du tourisme. En deuxième lieu, le Burundi possède des attraits touristiques potentiellement exploitables si et seulement si une politique appropriée de développement du tourisme était planifiée et mise en œuvre.¹⁵ C'est en premier lieu le lac Tanganyika qui présente un potentiel de tourisme balnéaire sur le littoral, celui des sports nautiques, de la plongée sous-marine ou encore de la pêche sportive. La question qui se pose est de savoir si ces différentes possibilités d'attractions sur le lac Tanganyika peuvent facilement cohabiter sans se porter préjudice, alors que le lac Tanganyika apparaît comme le seul produit touristique de valeur pour le Burundi. Cependant, selon la SNDDT, une grande opportunité se présente également dans le développement d'un tourisme de niche, qu'il soit au niveau de l'écotourisme dans les réserves naturelles, ou encore au niveau du tourisme culturel.

Enfin, les grandes menaces au développement du tourisme au Burundi sont en premier lieu d'ordre politique. En effet, la fragilité actuelle d'un pays post conflits ainsi que le risque de conflit renouvelé dans la sous-région des pays des Grands Lacs de l'Afrique de l'Est et du Centre sont un obstacle majeur au développement du tourisme au Burundi, si jamais la situation n'est pas stabilisée. En deuxième lieu, la plus forte menace provient de l'absence d'un cadre légal régissant la protection et la défense des aires protégées ou à protéger, qui sont susceptibles de devenir des attractions touristiques¹⁶. En conséquence, des incohérences et des contradictions se remarquent dans la mise en

¹⁵ <http://www.banquemondiale.org/fr/country/burundi>

¹⁶ La loi régissant le cadre légal du tourisme a été promulguée en 2012, et sera applicable à partir de Juillet 2013.

œuvre de ces politiques. Une menace non moins importante concerne l'absence ou la faiblesse de vision politique sur le tourisme. Ceci provoque en retour une faiblesse dans la mise en application de la stratégie du tourisme. Enfin, l'intégration régionale du Burundi dans la communauté est africaine est à la fois une opportunité pour le tourisme burundais, mais également une menace. En effet, les pays membres comme la Tanzanie et le Kenya sont des grandes destinations touristiques qui pourraient amplement suffire au touriste et l'empêcherait de voir le Burundi en tant que destination touristique à valeur ajoutée. Ainsi donc, si le Burundi n'est pas capable de développer une destination touristique à valeur ajoutée pour le touriste, il ne pourrait pas survivre à la concurrence.

1.4 Conclusion

Constat 1 : L'industrie du tourisme est une opportunité de développement économique pour les pays en voie de développement. Cependant, des obstacles structurels et contextuels minimisent les impacts positifs de cette dernière. Dans le cas du Burundi, le grand défi consiste à développer un tourisme durable, économiquement rentable pour le pays, mais qui respecte et protège l'environnement, tout en étant bénéfique socialement et économiquement aux communautés locales. Le défi à relever consiste donc à identifier les mécanismes à mettre en place de telle sorte que les avantages économiques du tourisme international puissent atteindre les communautés locales auxquelles ils sont destinés, tout en minimisant ses impacts négatifs.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

2. CHAPITRE II

LA STRATÉGIE DU TOURISME ET LES PETITES ENTREPRISES TOURISTIQUES DES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT

Le développement des petites entreprises touristiques découle de la stratégie de développement d'un tourisme qui produit des biens et services touristiques à valeur ajoutée pour le touriste, mais également un tourisme capable de réduire les impacts négatifs du tourisme sur les communautés locales. Dans ce chapitre, nous analysons la stratégie du tourisme dans sa dimension communautaire. Cette analyse soulève en particulier l'importance de l'implication des communautés et des dirigeants dans la planification. Nous analysons également l'activité entrepreneuriale des petites entreprises touristiques ainsi que leurs forces et faiblesses. Enfin nous identifions la situation actuelle du Burundi au niveau de son activité entrepreneuriale.

Il est incontestable que durant la dernière décennie, beaucoup de travaux de recherches sur le rôle que pouvait jouer le tourisme dans les pays en voie de développement ont été entrepris. La majorité de ces recherches étaient soit commanditées par les promoteurs de la stratégie du tourisme pour le développement (le PNUD, la Banque Mondiale, l'OMT, etc.), ou bien par ceux qui contestaient certaines idées préconçues sur le tourisme. Ces derniers mettaient en avant les impacts négatifs du tourisme (Cazès, 1999 ; Vellas, 2003 ; Dutermé, 2006). D'autres chercheurs comme (Ashley *et al.*, Harrison 1992, 2001; etc.) voulaient montrer que le tourisme pouvait être un outil extraordinaire de développement des communautés locales des pays en voie de développement si et seulement si certaines conditions étaient requises. Présentement, il est évident que peu d'études (Rogerson, 2002; Gartner, 1999) ont été entreprises sur le rôle que peut jouer les petites entreprises dans le développement du tourisme des pays en voie de développement, que ça soit en Afrique, en Asie ou même en Amérique latine. Or, il est pertinemment reconnu que les PME (Petites et Moyennes Entreprises) sont indispensables au développement touristique des pays développés (OCDE, 2010, 2005). En guise d'exemple, dans les pays membres de l'OCDE, les PME comptent pour au moins 60% dans les secteurs de l'hébergement, la restauration ainsi que dans les agences de voyages (OCDE, 2010, p. 41). En Autriche, les statistiques montrent que 99% des établissements touristiques sont des

PME, et 90% parmi eux emploient moins de dix personnes, alors qu'en Andalousie et en Espagne, 89% des agences de voyages et 81% des hôtels emploient moins de dix personnes aussi (OCDE, 2008, p. 37). Avant de pouvoir analyser l'importance de petites entreprises touristiques dans les pays pauvres, il est important de pouvoir comprendre le rationnel de la stratégie du tourisme qui promeut le développement de petites entreprises touristiques.

2.1 Les éléments importants d'une stratégie de développement du tourisme dans les pays pauvres

La stratégie de développement des pays pauvres par le biais du tourisme requiert la compréhension du contexte de cette stratégie. En effet, une stratégie ou un plan stratégique d'un pays ne naît pas d'un coup, ni ce pays ne décide d'un coup la stratégie à adopter ou pas. En général, un plan stratégique est le résultat d'un long processus. Dans le cas de cette étude, l'élaboration d'une stratégie du tourisme pour un pays sous-entend que le pays, en tant qu'entreprise à part entière, se dote d'un outil, appelé plan stratégique, ayant pour mission de définir la manière dont sera traité le tourisme en tant qu'industrie. Selon Schendel et Hatten (1972), la stratégie se définit comme une chose en devenir, servant à déterminer les buts et objectifs à long terme de l'entreprise, à préparer les programmes d'action, à adopter des politiques et à allouer les ressources pour atteindre ces buts. Quant à Mintzberg (1988), il divise la stratégie en quatre éléments appelés les quatre P. Ces quatre P signifient textuellement le Plan, la Posture, la Perspective ainsi que le *Pattern* (tendance). Pour lui, le plan est une séquence d'actions cohérentes qui tendent vers la réalisation d'un objectif tandis que la posture est la position qu'on voudrait occuper dans l'environnement. Pour ce qui est de la perspective, elle donne une vision du monde partagée par les membres de cette organisation. En dernier lieu, le *pattern* concerne les intentions relatives à la concurrence donnant lieu à des stratégies qui font ressortir les comportements d'un organisme (Mintzberg, 1988 cité dans Urban, 1998, p. 8). Pour Hafsi (1997, p. 7), la stratégie est le prolongement ou la volonté des dirigeants. Elle est également l'expression d'une communauté de personnes, et implique la construction d'un avantage concurrentiel, ainsi que la gestion de la relation entre l'entreprise et son environnement.

2.1.1 Le tourisme, expression de la volonté des communautés

Pour Hafsi et Toulouse (1996), l'un des éléments importants d'une stratégie concerne le fait qu'elle doit être l'expression de la volonté des communautés. En effet, pour qu'une stratégie soit efficace, elle doit impliquer les communautés auxquelles elle est prédestinée. Comme dit le vieux dicton « *Ce que tu fais pour moi sans moi est contre moi* », la stratégie de développement du tourisme doit obligatoirement impliquer les communautés locales, pour qu'elles puissent se l'approprier. Murphy (1985) prône l'intégration de la communauté comme partenaire primordial dans le processus de planification du tourisme. Pour lui, la communauté doit s'approprier le tourisme à travers sa participation dans tout le processus. Le partage de vision avec les communautés locales devrait parvenir à la formation d'une destination touristique bénéfique à tous. Selon les précurseurs de ce modèle de développement touristique, les communautés locales sont impliquées et les avantages qui en découlent sont nombreux. Ils concernent entre autre le fait que la communauté visitée peut influencer positivement le tourisme et propulser le développement de la destination touristique à un niveau supérieur. De l'autre côté, cette même communauté peut également exercer un impact négatif. Okazaki (2008, p. 512) identifie le fait que si des problèmes locaux existent dans une localité touristique, ces derniers vont influencer les flux touristiques ainsi que l'expérience vécue des touristes dans la région. Il est alors très important que la communauté locale participe dans le tourisme pour pouvoir s'assurer de leur collaboration en cas de problèmes (Pearce, 1994 cité dans Okazaki, 2008, p. 512). En deuxième lieu, l'image du tourisme est intimement lié aux acquis de la communauté locale, non seulement en termes de communauté locale mais également en termes d'infrastructures, d'environnement naturel comme les terres ainsi que l'appropriation de certaines activités spéciales comme les festivals et les foires (Murphy, 1985, cité dans Okazaki, 2008, p. 512). Les autres avantages du tourisme communautaire concernent la protection de l'environnement naturel et de la culture puisque ces dernières deviennent des produits touristiques à vendre au touriste du fait que la communauté locale comprend son importance et décide de s'impliquer dans cette préservation. Selon Sewel et Philip (1979, cités par Rousset, 2009, p. 91) ainsi que Haywood (1988, cité par Rousset, 2009, p. 92), l'implication des communautés locales dans la planification fait face à de nombreux obstacles. Dans le processus de planification, Sewell et Phillip (1979) relèvent qu'il est très difficile d'obtenir un degré de participation lorsqu'il y a un nombre élevé de participants étant donné que l'engagement des participants tend à diminuer en fonction du nombre des participants. Ils relèvent également le fait que lorsqu'on essaie de limiter le grand nombre de participants par la sélection des représentants, la difficulté se manifeste dans le choix des délégués les plus aptes à représenter les intérêts de la

communauté. Quand bien même ces représentants arriveraient à être identifiés, le temps matériel ainsi que les autres ressources mis à la disposition des différents acteurs pourraient faire défaut. Haywood (1988), quant à lui soulève le problème d'obstacles institutionnels et pratiques rendant la planification difficile. Ces obstacles concernent entre autres le manque de connaissance en matière de planification du tourisme dans la communauté. Delisles et Jolin (2007, p. 90) qualifient ce manque de connaissance comme une carence dans la formation et la maîtrise du processus de développement. En effet, ils relèvent que certaines communautés se voulant participatives dans le développement du tourisme, entrent en partenariat souvent avec des associations telles que les ONG de coopération, pour des projets de développement touristiques particuliers. Or, dans la plupart des cas, ces communautés et même les ONG qui les accompagnent, n'ont de pas de connaissances réelles du tourisme, de la clientèle ou du marché à cibler en tourisme. La conséquence directe de ce manque de connaissance est la mise en place des projets qui vont s'avérer non bénéfiques pour les communautés, et vont produire des résultats mitigés. L'autre obstacle tel que relevé par Haywood (*ibid.*) est la perception faussée des membres de la communauté dont la participation n'est pas très nécessaire ou qui gaspillent beaucoup le temps dont ils ne disposent pas. Rousset (2009, p. 94) conclut que chez les populations pauvres ou marginalisées, il est impossible que la prise d'initiative provienne de ces dernières. Il serait alors important d'identifier la manière que les communautés locales pauvres arrivent à prendre des initiatives dans le tourisme. Quoi qu'il en soit, elle recommande (*ibid.*) que le niveau primaire de participation des communautés locales, devrait être le niveau le plus actif et devrait impliquer les acteurs ou parties prenantes directement impliquées dans le tourisme comme les entrepreneurs, ainsi que toutes les autres personnes manifestant des intérêts particuliers pour ce secteur. Cette participation ne devrait pas être exclusive, et la présence et l'implication des leaders devraient être prépondérantes pour assurer le succès. Ainsi, comme nous le voyons plus tard dans ce travail, la création de petites entreprises touristiques par la communauté est considérée comme le moyen le plus avantageux pour faire participer une communauté dans la planification et le développement d'une stratégie de tourisme.

2.1.2 Le tourisme, expression de la volonté des dirigeants

Un autre élément important de la stratégie de développement du tourisme dans les pays pauvres est la participation des dirigeants dans l'élaboration et l'exécution de la stratégie. D'une manière générale, la planification et le développement de n'importe quelle stratégie ont plus de chances de réussir si elle est également une volonté des dirigeants. (Hafsi et Toulouse, 1996). Dans le cadre de développement de la

stratégie du tourisme communautaire dans les pays pauvres, il apparaît clairement que la volonté des dirigeants existe. Elle est en premier lieu celle des organismes internationaux intervenant dans l'aide au développement. En effet, Cazès (1989, p. 6), dans sa critique de l'organisation politique du tourisme international, relève le fait que le tourisme est largement considéré dans le monde comme un moteur de développement et de redistribution des richesses pour les pays les plus pauvres ou les moins développés. Il souligne le fait que les précurseurs de cette stratégie (notamment la Banque Mondiale, le PNUD, la CNUCED, l'OMT et bien d'autres organismes de développement international) s'appuient sur le fait que la consommation touristique déplacée entraîne un transfert financier, national ou international, de régions de forte production et d'urbanisation dense vers des régions généralement peu développées à la recherche de nouvelles ressources (*ibid.*). En 2008, l'OCDE (2008, p. 12) réaffirme son engagement envers un tourisme pour le développement en soulignant l'importance du tourisme et déclarant que pour une destination touristique, les dépenses des touristes étrangers étaient un produit d'exportation, aux effets multiplicateurs puissants pouvant accroître le niveau de développement d'un pays. Selon la même source, le tourisme international contribue à la réduction des disparités économiques, devenant un puissant mécanisme pour la redistribution de la richesse entre les régions riches et pauvres. Cet état de fait est bien sûr appuyé par les atouts des pays pauvres que ça soit en une main d'œuvre abordable, en ressources naturelles et culturelles attrayantes encore vierges, ainsi que des coûts de services relativement abordables. Lorsqu'on soulève le fait que les bailleurs de fonds internationaux appuient la stratégie de développement par le tourisme, cet appui est réalisé à travers un appui financier important dans les projets nationaux de développement du tourisme, ainsi que dans les appuis budgétaires des pays à travers les bailleurs de fond tels que la Banque Mondiale, l'ACDI, la Netherlands Development Organization, l' USAID, etc. (Mann et Hawkins, 2005, p. 349-350). Dans le cas des gouvernements nationaux, ainsi que celui des bailleurs de fonds, le défi majeur consiste à harmoniser leurs intérêts respectifs de telle manière que la planification et la mise en œuvre d'une politique de développement du tourisme soient effectives et efficaces pour toutes les parties engagées.

Duterte (2006, p. 14), dans son analyse de l'impact du tourisme dans les pays du Sud, fait remarquer que le tourisme est devenu un élément incontournable dans les économies mondiales et que pour certains observateurs, il revient aux pays hôtes de s'adapter, d'afficher les caractéristiques requises, mais également d'offrir un certain nombre de conditions de base que ça soit au niveau de la sécurité, de l'attractivité, du développement des infrastructures, et de diversification de produits, afin d'accommoder le tourisme. Ainsi donc, il est fortement conseillé aux gouvernements nationaux de préparer et d'encadrer les processus de développement du tourisme afin de minimiser les coûts sociaux et environnementaux, mais également dans le but d'optimiser les retombées positives.

Dans le cas des pays en voie de développement, les dirigeants locaux ou nationaux doivent s'impliquer dans le processus, même si cet engagement peut sembler ambigu dans certains cas. Selon les observations de Jolin et Delisle (2007, p. 103), l'engagement des pouvoirs publics est une condition nécessaire au succès d'une stratégie du tourisme. Il incombe aux pouvoirs publics la responsabilité d'élaborer des politiques ainsi qu'une planification qui favorisent un développement touristique contrôlé. Ils ajoutent aussi que c'est aux pouvoirs publics de prendre le leadership dans la promotion de la vision globale du développement afin que toutes les actions soient enclenchées harmonieusement et efficacement. Enfin, les pouvoirs publics devraient travailler dans un esprit de collaboration avec les entreprises et les communautés locales afin de les aider à structurer leur offres, et à former leurs ressources humaines sans oublier de mettre à disposition des fonds de financement dédiés aux petites entreprises, et cela dans une optique de pouvoir consolider l'offre. Or, au niveau des dirigeants locaux, cette motivation de s'engager dans la stratégie du tourisme apparaît beaucoup plus comme une obligation. Cela concerne le peu ou manque de volonté des décideurs politiques d'encourager une démocratie participative et représentative des communautés locales. Ces derniers peuvent également prendre des mesures contradictoires, qui d'un côté peuvent favoriser un autre secteur industriel, alors que le pays prône une priorisation du tourisme.

2.2 Le cas du tourisme communautaire

Dans le cas présent, nous analysons une forme particulière de stratégie de tourisme préconisée pour les pays pauvres, à savoir le tourisme communautaire, à travers le modèle spécifique du « *Tourisme au service des pauvres* » ou le « *Pro Poor Tourism* ». Cette analyse nous amène à comprendre le modèle de tourisme le plus souvent préconisé pour les pays pauvres comme le Burundi, ses avantages et faiblesses. Elle nous révèle particulièrement sa dynamique relationnelle avec le développement des SME en tourisme. L'analyse subséquente se base sur le postulat que la stratégie préconisée est basée sur la volonté des dirigeants, et qu'elle est l'expression d'une communauté de personnes. Cette communauté cherche à construire un avantage concurrentiel et à développer une relation entre l'entreprise et son environnement, ainsi qu'à participer à la gestion de cette entreprise.

(Hafsi, 1997, p. 7)

Le tourisme communautaire est un exemple de l'implication des communautés dans une stratégie du tourisme. Ce terme est utilisé lorsqu'on veut qualifier les initiatives de prise en charge du tourisme par

les communautés locales. Il repose sur l'engagement des populations locales dans le processus de planification, d'organisation et de distribution des bénéfices provenant du tourisme (Delisles et Jolin, 2007, p. 52). Le tourisme communautaire communément appelé *community based tourism* (C.B.T) se définit comme :

« [...] *a form of tourism in which a significant number of local people has substantial control over, and involvement in its tourism development and management. The major proportion of the benefits remains within the local economy. Members of the community, even those who are not indirectly involved in tourism enterprises, gain some form of benefit as well (community fund, multiplier effect etc.)* » (Haüsler, 2005).¹⁷

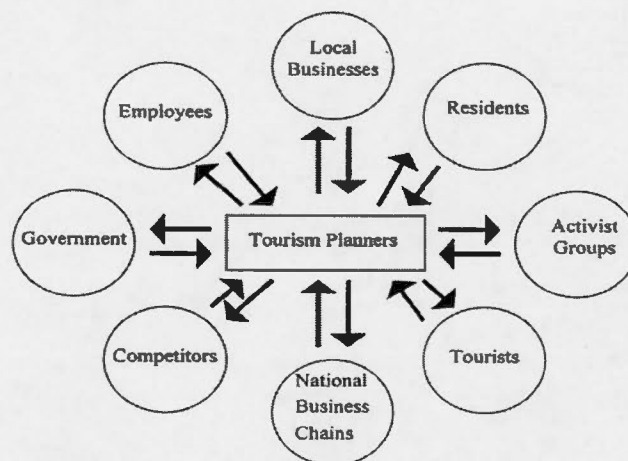
L'élément prioritaire dans le tourisme communautaire concerne la participation communautaire, et Haywood (1988, p.106) la définit comme « *a process of involving all [stakeholders] (local governments officials, local citizens, architects, developers, business people and planners) in such way that decision-making is shared* ». ¹⁸

La figure 2.1 de la page suivante résume d'une manière sommaire l'ensemble des acteurs impliqués dans la planification et le développement du tourisme. Il est évident qu'il peut y avoir d'autres acteurs qui ne sont pas identifiés dans cette figure, mais il est important de souligner le nombre élevé d'acteurs à faire participer dans ce processus, ce qui amène une complexité aussi dans le processus décisionnel.

¹⁷ « [...] une forme de tourisme dans laquelle un nombre important de la population locale possède un contrôle substantiel et un engagement dans le développement et la gestion de son tourisme. La majorité des profits reste dans l'économie locale. Les membres de la communauté, même ceux qui ne sont pas directement engagés dans l'entreprise touristique, en perçoivent certains avantages aussi (fond communautaire, effet multiplicateur, etc. » (Traduction libre de l'auteur)

¹⁸ « Un processus d'implication de tous les parties prenantes (les officiels du gouvernement local, les résidents locaux, les architectes, les développeurs, les gens d'affaires et planificateurs) de telle manière que le prise de décision soit partagée » (Traduction libre de l'auteur)

Figure 2.1 Les différents acteurs dans le processus de développement du tourisme



Source : Sautter et Leisen (1999, p. 315) adapté de Freeman (1984, p. 55)

L'une des problématiques les plus importantes du tourisme communautaire est son manque d'inclusion effective des communautés locales dans la planification et l'exécution des stratégies touristiques (Murphy, 1985). En théorie, les communautés sont incluses et participatives, alors que dans la réalité, ces dernières subissent le développement du tourisme. Le premier obstacle qui se pose est de pouvoir identifier la communauté afin de tenir compte de son importance dans le processus. Selon Johnston (2000, p. 101), la communauté peut se définir comme un réseau social d'individus qui interagissent, le plus souvent concentré sur un territoire défini.¹⁹ La communauté se différencie d'une association ou même de la société du fait que ces deux dernières se forment indépendamment, alors que les membres d'une communauté ne se choisissent pas à leur gré. L'une des caractéristiques majeure de la communauté concerne son hétérogénéité par rapport à ses besoins, ses aspirations et autres parce que les différents individus forment une communauté aux intérêts et motivations distinctes.

¹⁹ Traduction libre de l'auteure, de l'anglais au français

2.2.1 Les défis du tourisme au service des pauvres (PPT : *Pro-Poor Tourism*)

Nous avons fait le choix de présenter un exemple concret de tourisme communautaire, à savoir « le tourisme au service des pauvres » parce que ce dernier implique la participation et l'engagement des petites entreprises touristiques pour réussir, en plus d'être le plus préconisé pour les pays pauvres comme le Burundi. En effet, la stratégie de développer les petites entreprises touristiques est dérivée de la politique mondiale de réduction de la pauvreté des pays en voie de développement. Ainsi donc, tel qu'il est défini, le tourisme au service des pauvres est « [...] un tourisme générateur de bénéfices nets pour les pauvres » (Goodwin, 2002, p. 66). L'engouement pour cette approche du tourisme au service des pauvres, puise ses origines dans les années 1998, lorsque le gouvernement britannique commandite une étude de réflexion sur le développement durable et la réduction de la pauvreté (*idem*, p. 63) dans les pays en voie de développement. Goodwin (2002), un des précurseurs de ce concept, dont l'étude de cas fut le Zimbabwe en Afrique, relève le fait que les communautés locales situées dans les zones rurales en majorité, sont interdites d'accès au marché touristique, et n'ont pas accès au touriste pour lui vendre des produits. Le défi est donc de pouvoir rendre accessible le touriste aux communautés locales et vice-versa. Or, dans les pays pauvres qui possèdent peu de produits d'exportation, le tourisme en tant qu'industrie d'exportation est une alternative alléchante tout en étant inaccessible pour les communautés locales.

Goodwin (2002) et d'autres personnalités engagées dans le tourisme et le développement durable proposent alors une autre perspective, celle de faire impliquer les communautés locales, non pas dans une approche descendante, mais plutôt ascendante, en partant des communautés locales vers le niveau national et international (*idem*, p. 64). Il faut impliquer la communauté en se basant sur la production des services et biens touristiques à forte valeur ajoutée, produites par les communautés locales rurales pauvres. Ainsi donc, cette approche ascendante suppose l'implication et la participation des communautés locales, à travers la création de petites entreprises touristiques, produisant des services et biens complémentaires à valeur ajoutée. La production des services et produits complémentaires à valeur ajoutée peut à son tour renforcer l'attractivité de la destination, faire accroître les dépenses touristiques des touristes sur place (*ibid.*). On pourrait alors se demander ce qu'on entend par ces services et produits complémentaires à valeur ajoutée. C'est entre autres des services et produits, directement ou indirectement liés au touriste, mais contribuant à renchérir l'expérience de voyage du touriste. Par exemple, on parle de service d'approvisionnement en produits alimentaires locaux, des services de guides innovants, de services d'art et artisanats attirants le touriste, comme la musique, le théâtre, le tissage, etc. Ces services et produits précités peuvent être directement prestés par les

communautés locales et les revenus qui en découlent leur reviennent directement. Quant à la dimension de valeur ajoutée des produits et services offerts, elle implique la vente de produits et services innovateurs, qui démontrent un savoir-faire, sont propres à satisfaire les besoins expérientiels du touriste, et dérivent d'une bonne connaissance des besoins du marché touristique et de ses tendances. Roe et Urquhart (2004, p. 321) confirment le fait que le tourisme au service des pauvres, basé sur la production des produits et services complémentaires à travers la petite entreprise, doit faire très attention à « [...] *demand, product quality, marketing, investment in business skills and inclusion of the private sector* ». ²⁰

Le défi à relever est d'identifier la meilleure façon de stimuler la création de petites entreprises touristiques pérennes, capables d'être des agents innovateurs en terme de produits et services touristiques offerts aux touristiques. Les conditions pré-requises pour la réussite de la stratégie du tourisme au service des pauvres, tel qu'identifiées par ses précurseurs, concernent quatre défis importants à prendre en considération (Goodwin, 2002, p. 66). Le premier défi concerne l'accessibilité des populations pauvres au marché touristique. En d'autres termes, la problématique est de trouver les moyens de rapprocher les pauvres des touristes pour qu'ils puissent y avoir un échange de produits et services, lorsqu'on sait que dans certains cas, les touristes sont tenus éloignés des populations pauvres, pour ne pas projeter une mauvaise image. La création d'un marché où le pauvre est également inclus est un grand défi, du moment que le tourisme n'est pas une activité philanthropique, mais que c'est une activité hautement commerciale, où l'appât du bénéfice est la première des motivations, et que pour être capable de participer dans cette chaîne du marché, certaines conditions doivent être remplies. L'accessibilité concerne également la création de liens et des réseaux entre les pauvres et les entrepreneurs déjà bien implantés, afin que ces derniers puissent participer au tourisme en faveur des pauvres, en octroyant des contrats de sous-traitance aux petites entreprises appartenant aux pauvres, ou encore en les faisant rencontrer avec les touristes. L'accessibilité des pauvres au marché touristique fait également intervenir les problèmes sociaux d'adaptation dans certains milieux où certaines classes sociales ne seraient pas admises. Si déjà dans leur propre pays, ils sont déjà discriminés, il y a un défi à relever pour pouvoir les intégrer dans une industrie telle que le tourisme, sans les discriminer, afin qu'ils puissent vendre au touriste une expérience inoubliable

Selon toujours Goodwin (*ibid.*), la deuxième problématique qui pourrait handicaper le tourisme au service des pauvres concerne la viabilité commerciale des produits et services touristiques offerts par

²⁰ « [...] la demande, la qualité du produit, la commercialisation, l'investissement dans la manière de faire les affaires et l'inclusion du secteur privé. » (Traduction libre de l'auteure)

les pauvres. En effet, comme précédemment discuté dans le chapitre 1 sur le produit touristique, ce dernier a des caractéristiques très spéciales qui le différencient des autres produits du fait qu'il possède une dimension tangible et intangible en même temps, dû au caractère expérientielle de l'activité touristique. Le défi est de pouvoir identifier la manière de rendre le produit touristique plus concurrentiel. La connaissance de la valeur ajoutée par rapport à un autre produit d'une autre région est primordiale. Quand bien même le produit ou service à valeur arriverait à être produit, la question qui se pose est de pouvoir le commercialiser, et de trouver les meilleurs pratiques de mise sur le marché, tout en tenant compte bien sûr du fait que les populations pauvres, sont en majorité analphabètes, n'ont aucune connaissance du marché, et encore moins outillées dans la meilleure façon de commercialiser leurs produits pour en tirer le plus de bénéfice. De plus, elles ne possèdent pas d'outils de commercialisation telle que l'internet pour faire connaître leurs produits. La troisième problématique concerne l'implication des pouvoirs publics dans cette stratégie. En effet, cette dernière est en grande partie fondée sur l'implication des pouvoirs publics dans la mise en place des politiques et régulations qui favorisent le tourisme au service des pauvres. Comme le souligne Goodwin (*ibid.*), un cadre politique favorable suppose par exemple un régime d'occupation des terres équitables, un cadre réglementaire clair et favorable, un processus de planification transparent et inclusif de tous les acteurs, ainsi que de leurs opinions.

Les critiques du tourisme au service des pauvres sont soulevées tout d'abord au niveau de ses origines, qui, selon Chok *et al.*, (2007, p. 146), ne découlent pas de la même vision et des mêmes valeurs. En effet, cette approche du tourisme favorise la dimension morale de responsabilité envers les pauvres, mais elle est aussi extrêmement fragile puisque les politiques peuvent se l'approprier et l'utiliser selon leur bon vouloir pour atteindre leurs objectifs. En effet, comme le souligne McMichael (2000), le tourisme au service des pauvres se trouve dans le même panier que les autres stratégies de développement qui ont été initiées dans le passé et qui ont échoué. Le défi majeur est d'identifier les mécanismes qui facilitent le succès d'une stratégie du tourisme au service des pauvres, capable de réussir là où les autres stratégies de développement ont échoué. Le tourisme au service des pauvres implique également un investissement important que ça soit au niveau du temps nécessaire pour s'implanter dans une communauté, les changements d'attitudes nécessaires pour comprendre la manière d'intégrer le pauvre, ainsi qu'une grande flexibilité par rapport à un système de tourisme évoluant dans un environnement très dynamique, volatile et sujet à l'influence de multiples facteurs externes. Le changement d'attitude implique tout aussi bien les touristes que les autres acteurs locaux. Ashley *et al.*, (2000, p. 6) insiste sur l'introduction des programmes d'éducation et de sensibilisation des touristes sur les problèmes socioéconomiques des destinations visitées.

Le tourisme au service des pauvres implique une approche commerciale très pointue, qui s'intéresse à la demande du produit, à la qualité de ce dernier, ainsi qu'à sa commercialisation. Chok *et al.*, (2007, p.146). Le développement de petites entreprises à travers le tourisme au service des pauvres implique pour les pauvres l'acquisition et le développement des aptitudes d'affaires, pour que leurs entreprises puissent être viables. Or, comme le souligne Chok *et al.*, (*idem*, p. 150), tout cela ne peut être pris en charge par les gouvernements des pays pauvres, qui n'en ont pas les capacités, ce qui demande une intervention étrangère pour pouvoir exécuter cette stratégie. Or, l'intervention étrangère n'a pas souvent les mêmes intérêts que les locaux, ce qui en retour peut causer des dysfonctionnements au niveau de ce système. Le tourisme est aussi un secteur opérant dans un marché international libéral, dont le centre est la satisfaction des besoins en consommation pour arriver à satisfaire nos besoins. Or, le tourisme au service des pauvres implique un degré d'altruisme ou de philanthropie de la part des différents acteurs impliqués dans la chaîne du tourisme, afin de mettre de côté leurs propres intérêts et faire passer ceux des pauvres avant. Or, en tant que consommateur, cette dimension n'a de grande valeur à leurs yeux que si leurs propres intérêts sont satisfaits en premier lieu. Le défi dans le cas présent serait donc de pouvoir arriver à sensibiliser les différents acteurs de l'importance de privilégier les communautés pauvres. Ce qui reste très problématique dans le cas de la majorité des pays pauvres, ce sont les systèmes d'encadrement sociaux qui sont très faibles, l'État étant absent du système, et que chaque individu tente de survivre par lui-même en essayant de satisfaire ses propres besoins, avant ceux des autres. Ceci est également vrai pour les grandes entreprises internationales, de la part desquelles, on pourrait s'attendre à plus. Par exemple, dans les grandes chaînes hôtelières, on devrait s'attendre à un plus grand effort salarial par rapport aux autres petites et moyennes. Enfin, le tourisme au service des pauvres est conçu pour favoriser en priorité les régions rurales. Or, la majeure partie des populations pauvres à venir en aide sera des pauvres urbains (UN Habitat, 2003, cité dans Chok *et al.*, 2007, p. 159), et plus de 80% de la population urbaine de trente pays les moins avancés est constitué de pauvres. Il serait alors important de voir comment impliquer aussi les pauvres dans les milieux urbains, puisque ces derniers ne possèdent même pas les avantages attribués aux pauvres ruraux, que ça soit la disponibilité d'un potentiel touristique important à exploiter.

Dans les paragraphes précédents, nous avons identifié l'importance de l'implication des communautés locales et des dirigeants nationaux dans le tourisme. Cette implication est mieux promue par le biais de petites entreprises touristiques qui représentent les communautés. En effet, les entrepreneurs issus des communautés locales, à travers leurs entreprises touristiques, ont la possibilité d'être actifs dans le tourisme. Raison pour laquelle, il convient alors d'identifier l'importance des petites entreprises touristiques.

2.3 Les petites entreprises touristiques et l'activité entrepreneuriale dans les pays pauvres

Lorsqu'on parle de petite entreprise touristique, la première terminologie qui ressort est celle de petite entreprise, qui est ensuite accolée au tourisme. Or, l'appellation de petite entreprise est ambiguë tout aussi bien dans le milieu académique que dans celui des affaires. La petite entreprise fait référence aux PME (Petites et Moyennes Entreprises), aux PMI (Petites et Moyennes Industries), ou encore PMO (Petites et Moyennes Organisations). C'est également des appellations de SME (*Small and Medium Enterprises*), PE (Petite Entreprise), ME (Moyenne Entreprise), ou encore micro entreprises. Il est important de pouvoir identifier les entreprises touristiques dont il est question dans cette étude.

2.3.1 Définition des petites entreprises touristiques

Au regard de l'hétérogénéité des terminologies que nous venons de soulever ci-dessus, certains chercheurs (ceux du GREPME par exemple) se sont mis d'accord sur un concept de différenciation basé sur le caractère quantitatif de l'entreprise. Cette base de différenciation quantitative concerne soit le nombre d'employés dans l'entreprise, soit le chiffre d'affaires des ventes annuelles ainsi que la valeur des actifs en dollars de l'entreprise (GREPME, 1994). Ainsi donc, par exemple au Canada, des entreprises qui emploient moins de 100 personnes sont des petites entreprises (p. 3)²¹, tandis qu'aux États-Unis, les petites entreprises se qualifient pour un nombre maximum de 500 employés (OCDE, 2005, p. 17). En 2005, l'OCDE, dans son rapport sur les PME et l'entrepreneuriat, reconnaît la problématique de la définition des PME basée sur le nombre des emplois, d'autant plus que différents pays peuvent avoir différents paliers de différenciation. Par exemple, dans l'Union Européenne, la

²¹ Small Business Branch, Key Small Business Statistics, July 2012, Industrie Canada, www.ic.gc.ca/sbststatistics

moyenne des emplois pour une PME est de 250 emplois, tandis que dans certains pays, il est de 200 emplois. (OCDE, 2005, p. 17). Généralement, la petite entreprise emploie jusqu'à 49 employés, tandis que la micro entreprise va en dessous de 10 employés, et même parfois en moins de cinq. Quant à l'entreprise de taille moyenne, elle monte jusqu'à 249 emplois (*idem*). D'autres critères d'évaluation quantitative, que l'on pourrait qualifier de secondaires ont été mis en avant, mais ces derniers ne permettent pas également une typologie claire et différentielle du concept de petites entreprises. Ces critères d'évaluation concernent entre autres le poids ou la valeur des équipements et outillages d'investissement, les capitaux financiers disponibles et utilisés, l'estimation quantitative des résultats de la transformation des matériaux ainsi que son fonctionnement. Au niveau du critère de distinction des entreprises par rapport aux chiffres d'affaires des ventes annuelles, par exemple dans les pays de l'Union Européenne (OCDE, 2005, p.17), la limite maximum est établie à 10 millions d'Euro pour les petites entreprises (de 10 à 49 employés), tandis qu'elle est de 50 millions d'Euro pour les entreprises moyennes (de 50 à 249 employés) et de 2 millions d'Euro pour les micro entreprises (ayant moins de 10 employés). Quant au niveau des actifs, pour les micros entreprises, la limite supérieure est établie à 2 millions d'Euro, à 10 millions d'Euro pour les petites entreprises et à 43 millions d'Euro pour les moyennes entreprises. (*Ibid.*). Dans les cas des pays pauvres, il n'existe à ce jour des définitions standardisées généralement acceptées par ces dernières. Dans cette étude, nous avons opté pour l'utilisation de l'appellation « PME » parce qu'elle est la plus utilisée, que ça soit au niveau des recherches académiques, mais également au niveau des politiques et stratégies. Nous utilisons également le terme de « petites entreprises » pour englober les PME ainsi que les micros entreprises des pays en voie de développement. Les micros entreprises sont également incluses, puisque souvent la politique de développement de ces dernières n'est pas différente de celle des PME.

Dans le cas du tourisme, cette confusion règne également au niveau de la définition et de l'identification d'une petite entreprise, moyenne entreprise, ou encore une PME. Comme le font remarquer Thomas *et al.*, (2011, p. 965), les recherches entreprises jusqu'à maintenant sur les différentes définitions de la petite entreprise touristique restent peu nombreuses et concluantes. Les critères de distinction sont empruntés à ceux utilisés pour différencier les entreprises en général. Ces critères, haut cités dans ce chapitre, concernent la base de différenciation, que nous avons identifiée auparavant à savoir la base qualitative (le mode de gestion, le mode de propriété, l'organisation structurelle, etc.) et quantitative (le nombre d'employés, le chiffres d'affaires, les actifs). Ainsi donc, à ce stade de recherche, il demeure que lorsque nous parlons de petite entreprise touristique, nous faisons également allusion à la PME touristique ou encore à la moyenne entreprise. De plus, la base de différenciation de la petite entreprise à la moyenne ou encore à la micro entreprise reste en majorité, le

nombre d'employés que chaque entreprise touristique compte. Ainsi donc, même au niveau du tourisme, lorsqu'on parle de micro entreprise, on sous-entend une entreprise de moins de 10 employés, tandis que la petite entreprise emploie entre 10 et 49 employés et la moyenne va jusqu'à 250 employés (OCDE, 2005). Cependant, il faut souligner que cette base de différenciation est différente selon les pays. En effet, pour certains pays, la base de distinction première peut ne pas être le nombre d'emplois, et si c'est celui-ci qui est privilégié, il peut être différent d'un pays à un autre. Cependant, il est important de souligner que cette différenciation au niveau des pays est généralement tolérée et acceptée (*ibid.*).

2.3.2 Les mesures de performance de l'activité entrepreneuriale dans les pays pauvres

Dans le chapitre 1, nous avons identifié les mesures macroéconomiques du tourisme, et Wall et Mathieson (2006) identifient l'activité entrepreneuriale comme étant une des mesures macroéconomiques d'un secteur économique donné. La relation entre le tourisme et la prolifération de l'activité entrepreneuriale présente peu d'études et ce n'est que récemment que certains chercheurs (Dahles et Bras, 1999 ; Jafari, 1989 ; Shaw et Williams, 2004) ont commencé à s'y intéresser. La problématique qui est soulevée dans le cas de la prolifération des activités entrepreneuriales résultant du tourisme est le degré d'implication des entrepreneurs locaux dans la chaîne de production du tourisme, à partir du moment où l'on sait que c'est une chaîne fortement contrôlée par la distribution étrangère. En effet, l'une des critiques du tourisme dans les pays en voie de développement était le fait que la majorité des grands complexes hôteliers appartenant à des chaînes internationales avaient déjà leurs propres réseaux de fournisseurs internationaux, et il était presque impossible aux fournisseurs locaux notamment en produits alimentaires de pouvoir s'insérer dans ces réseaux (Archer, 1995 cité par Wall et Mathieson, 2006, p. 138). Selon Wall et Mathieson (*ibid.*), le degré d'implication et d'inclusion des entrepreneurs locaux dans la chaîne de production et de distribution du tourisme dépend aussi de la capacité entrepreneuriale des fournisseurs locaux à satisfaire la demande. Ces capacités entrepreneuriales se déclinent sous forme de capacités de gestion de leurs petites entreprises, la disponibilité des avantages fiscaux importants ainsi que la structure sociale de la destination. En d'autres termes, le fait que la société de la destination soit une société qui valorise l'activité entrepreneuriale est un élément crucial. Également le fait que les entrepreneurs locaux aient les capacités nécessaires de gérer leurs propres entreprises et qu'ils soient capables de produire des biens qui satisfassent la demande touristique est indéniable. Dans le cas de l'étude de cas du Burundi, ce sont les dimensions précédentes qui seront analysées pour pouvoir comprendre le rôle et l'importance

de l'activité entrepreneuriale liée au tourisme. Cette inclusion de l'activité entrepreneuriale dans le tourisme dépend également du type de fournisseurs et des produits les plus demandés par le tourisme. En effet, tel qu'il apparaît très difficile pour les petites entreprises locales fournisseurs de produits alimentaires de s'insérer dans la chaîne de distribution de grandes chaînes hôtelières internationales, il est cependant plus facile pour les fournisseurs locaux de produits artisanaux de souvenirs de pouvoir s'insérer dans cette chaîne de distribution puisque le touriste est intéressé à acheter des produits souvenirs locaux, et ce n'est que le petit entrepreneur artisan local qui est apte à fabriquer de tels produits souvenirs.

Selon la même source (Wall et Mathieson, 2006, p. 137), les autres éléments dont il faut tenir compte concernent l'historique de développement du tourisme dans la destination. En effet, des expériences démontrent que certaines destinations touristiques se sont développées en réaction aux touristes qui envahissaient le lieu à cause des ressources touristiques importantes, et dans ce cas-ci, le développement du tourisme était réactif au lieu d'être proactif. Raison pour laquelle ceux qui prônent la stratégie du tourisme pour développer les économies des pays en voie de développement (OMT, PNUD, Banque Mondiale, etc.) préconisent une stratégie proactive, avec une planification du développement du tourisme au préalable. Cette planification devrait préconiser également la place de l'activité entrepreneuriale dans le tourisme. Les derniers éléments à tenir en compte concernent le type de tourisme à développer pour une destination donnée. En effet, certains types de tourisme favorisent plus que d'autres la prolifération de petites entreprises touristiques. Le développement d'une culture entrepreneuriale dans toute la société ainsi que la disponibilité des ressources financières pour créer des entreprises doit également être pris en considération.

2.3.3 L'importance économique et sociale des petites entreprises touristiques

L'importance des petites entreprises touristiques peut être analysée à deux niveaux. Le premier niveau est celui de l'importance générale d'une PME. À un deuxième niveau, les petites entreprises touristiques présentent une importance particulière dans le secteur du tourisme.

2.3.3.1 Le cas général des petites entreprises

D'une manière globale, l'importance de petites entreprises dans n'importe quelle économie n'est plus à démontrer. En se basant sur les travaux de Bruyat (1993, p. 6), et ceux d'autres chercheurs comme David Birch (1987), Bridge *et al.*, (2008, p. 11-13), l'intérêt porté par différents acteurs aux petites entreprises se résume comme suit. En premier lieu, pour les États, les petites entreprises, sont créatrices de plus de nouveaux emplois. En d'autres termes, les petites entreprises par rapport aux grandes entreprises ont plus de capacité de créer plus d'emplois. Cependant, il faut remarquer que ce n'est pas toutes sortes de petites entreprises qui en sont capables. Dans cette étude, nous allons subséquemment nous attacher à analyser la capacité des petites entreprises dans l'industrie du tourisme des pays en voie de développement en termes de la nature, de la qualité et de la quantité des emplois créés par ces dernières.

Le deuxième avantage des petites entreprises concerne leurs aptitudes à stimuler la compétition, surtout dans des économies développées, où les grandes entreprises peuvent monopoliser le marché. En stimulant la compétition, elles imposent un rythme de production en terme de qualité, d'innovation, qui n'aurait pas eu lieu si le monopole revenait seulement aux grandes entreprises, complaisantes parce qu'elles sont assurées de la vente de leurs produits.

Le troisième avantage des petites entreprises découle de la compétitivité précitée. En effet, elles permettent une large gamme de produits, élargissant du même coup les choix des consommateurs. Ce qui est particulièrement intéressant, si on part du fait que les petites entreprises sont capables de cibler les besoins des plus petits groupes de consommateurs, en retour, ces derniers produisent des services et produits spécifiquement conformes à leurs besoins. Ce qui des fois, est très difficile pour les grandes entreprises qui doivent faire face à des coûts énormes de production, et qui, pour y arriver, sont obligées de produire des services et produits à grande échelle, afin de pouvoir en tirer des bénéfices.

Le quatrième avantage des petites entreprises concerne entre autre la facilité de petites entreprises à percer dans la majorité des industries en se basant sur l'innovation. En effet, du moment qu'une petite entreprise est capable d'innover dans un secteur donné, les barrières d'entrée dans les secteurs tombent. Ce qui peut être le contraire dans le cas de grandes entreprises où les barrières d'entrée sont nombreuses. Les petites entreprises sont également créditées de source d'innovation, ce qui pourrait être en contradiction avec certaines présomptions selon lesquelles ce serait les grandes entreprises à la base de plus d'innovation.

Le dernier mais non le moindre des avantages de petites entreprises, concerne leurs capacités à devenir des sous contractants, fournisseurs de grandes entreprises. En effet, la majorité de petites entreprises sont des contractants, avec de grande capacité de fournir le même service ou produit à un coût minime par rapport à celui que pourrait fournir une grande entreprise. Au-delà de tous les avantages que peuvent présenter les petites entreprises, il importe de souligner que ces dernières promeuvent la stabilité économique et sociale dans des économies où elles sont développées. Cette stabilité se décline non seulement sous forme de création d'emplois pour les communautés locales, mais également sous forme de valorisation des communautés ainsi que de sa cohésion. Rogerson (2004, p. 20) souligne que la politique de promotion des petites entreprises en Afrique du Sud a également eu l'avantage de réduire la discrimination raciale et sociale dont les noirs d'Afrique du Sud ont été victimes pendant plusieurs décennies, à travers le système de l'Apartheid.

2.3.3.2 Les avantages spécifiques des petites entreprises touristiques dans les pays pauvres

En plus des avantages généraux que les PME offrent là où elles sont implantées, les petites entreprises touristiques offrent également des avantages spécifiques à leur industrie. Si nous nous référons à la portée médiatique dont les petites entreprises touristiques dans les pays en voie de développement font l'objet, nous pourrions penser que le sujet des avantages a été l'objet de plusieurs recherches académiques approfondies. Malheureusement, comme le font remarquer certains chercheurs (Thomas *et al.* 2011, p. 971 ; Rogerson, 2004, p. 13), il n'en est rien, à part quelques études faites tout au début des années 80 (Rodenburg, 1980 ; Wahnschafft, 1982). Selon Rogerson (2004, p. 13), dans les continents en voie de développement comme l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine, le niveau de recherche sur les petites entreprises touristiques et l'entrepreneuriat est encore très bas. Quant aux recherches récemment faites, (Rogerson, 2007, 2005, 2004 ; Gartner, 1999 ; Hampton, 2001), la majorité de ces dernières se focalisent le plus souvent sur l'aspect du développement du tourisme à travers les petites entreprises touristiques, sous l'angle des politiques nationales gouvernementales d'intervention dans ce secteur. Par exemple, Rogerson (2007, 2005, 2004), dans ses recherches sur les petites entreprises touristiques, s'est focalisé sur le cas de l'Afrique du Sud, où le tourisme, à travers les petites entreprises touristiques, est priorisé dans la politique nationale de développement économique, mais également, dans la politique sociale de la reconstruction *postapartheid* du pays.

Les premières recherches sur l'importance des petites entreprises touristiques dans les pays pauvres ont été faites par Rodenburg en 1980. Ces recherches dont l'étude de cas était Bali, en Inde ont permis de découvrir l'importance de petites entreprises touristiques (les petits et moyens hôtels), en comparant ces dernières aux grandes entreprises (grands hôtels internationaux). L'objectif de la recherche était de découvrir entre les deux catégories d'entreprise, celle qui était la plus en mesure de générer des résultats économiques plus performantes en termes d'augmentation des recettes, de création d'emplois, d'accroissement des échanges internationaux et des investissements, de production accrue, d'une mise en place des infrastructures plus accrue, ainsi qu'une réduction des impacts socio-culturels sur les communautés locales. (*Ibid.*). Il en a conclu que les petites entreprises étaient les plus en mesure de répondre aux besoins précités des communautés locales tout en réduisant les impacts économiques et socioculturels du tourisme. Par exemple, les fuites de revenus provenant du tourisme vers l'étranger s'étaient réduites considérablement, puisque les petits hôtels pouvaient directement vendre au touriste sans passer par les intermédiaires, mais également le degré d'appropriation par les petits hôtels locaux s'était amélioré considérablement. Le réseau d'approvisionnement était également plus facile et plus performant puisque c'était un réseau local qui s'en chargeait. Les résultats ont conclu également que les très petites entreprises, étaient encore les plus en mesure d'atteindre les objectifs de planification. D'ailleurs la Banque Mondiale (Hawkins et Mann, 2007, p. 34) a reconnu ce constat et a décidé de se focaliser également dans le micro développement en favorisant le financement des projets en rapport avec les petites entreprises du secteur privé, lesquels vont constituer une chaîne de valeur et devenir des agents d'approvisionnement pour les grandes firmes internationales tels que les hôtels. C'est également dans cette optique qu'elle est de plus en plus engagée dans des programmes de promotion des investissements privés dans les pays en voie de développement, impliquant en retour la mise en place des mécanismes de monitoring et de contrôle du climat et de l'environnement des affaires dans lesquels les entreprises privées vont évoluer et investir. C'est ainsi que des outils indicateurs tels que les *Doing Business Indices*, sont des éléments très prisés par les États en voie de développement puisqu'ils leur permettent de voir à quel niveau ils se situent dans la facilité d'investir dans leurs pays. (*Ibid.*). C'est également un outil utilisé par les bailleurs de fonds pour accorder des financements, ce qui peut apparaître comme une forme de contrainte pour un pays qui n'est pas bien classé. Enfin cet outil est également utilisé par les investisseurs potentiels, et donc par extension ceux qui sont intéressés par le tourisme et qui pourraient l'utiliser pour décider des investissements futurs. Cependant, il est important de souligner que cet outil ne peut être utilisé comme seul indicateur valable.

2.3.4 Les faiblesses des petites entreprises touristiques dans les pays pauvres

Dans le but de pouvoir se développer, les petites entreprises touristiques ont besoin de pouvoir s'insérer dans les réseaux d'affaires qui existent dans le secteur, afin de pouvoir attraper certaines opportunités d'affaires, qui ne peuvent être exécutées par certains. Comme le soulignent Rogerson (2004, p.17), Grieson et Mead (1996, p. 1), les petites entreprises qui évoluent dans le grand secteur du tourisme, peuvent devenir des sous contractants des grandes entreprises touristiques, comme les hôtels, et vont alors s'occuper d'approvisionner ces dernières. Cette chaîne de valeur est très importante car elle permet une insertion de petites entreprises dans toute la chaîne de production. Il est important de noter qu'un nombre relativement important de services peuvent s'insérer dans cette chaîne, en partant de l'approvisionnement en denrées alimentaires, les services de lavage, l'artisanat, la culture, le transport, etc. Au Kenya, par exemple, un tiers des entreprises touristiques ont soustrait certains de leurs services (Alila et McCormick, 1999 cités dans Rogerson, 2004, p.17). Il est important de souligner que la création de cette chaîne de valeur doit être soutenue en grande partie par les politiques gouvernementales qui peuvent engager des politiques d'encadrements de petites entreprises, notamment que ça soit au niveau financier, au niveau de l'acquisition des connaissances et des technologies, la formation, ainsi que la commercialisation de leurs produits (Alila et McCormick, 1999 cités par Rogerson, 2004, p. 17). Le défi qui est identifié dans le cas des pays en voie de développement, inexploité touristiquement pour le moment et dans le cas où les grandes entreprises multinationales sont quasi inexistantes, est celui d'identifier la typologie de réseautage planifié la plus adaptée aux petites entreprises en phase de création.

Dans cette étude, nous avons fait le choix de focaliser notre recherche sur les petites entreprises touristiques, c'est-à-dire celles qui se retrouvent dans les secteurs qui donnent des services directs au touriste. En se référant aux analyses de Rogerson en Afrique du Sud (2004, p. 23), la plus grande contrainte des petites entreprises touristiques est le manque de financement. En effet, dans son travail de recherche sur les petites entreprises touristiques d'Afrique du Sud, l'une des contraintes majeures identifiées est le manque de financement pour les noirs d'Afrique du Sud. Ces derniers, sortant de plusieurs décennies d'apartheid, et économiquement faibles, ne sont pas capables de trouver des financements pour commencer, même si globalement, le gouvernement sud-africain est engagé dans cette politique. Un autre facteur, également très important dans l'expérience sud-africaine et qui s'applique dans beaucoup de pays en voie de développement concerne le manque de formation et d'éducation. Ainsi, dans la majorité de ces pays, l'analphabétisme est un grand handicap dans tout

effort de développement. Il serait opportun de pouvoir mesurer le coût associé d'un manque de formation et de technologie dans le secteur du tourisme

Une barrière importante concerne également la domination des élites déjà établies et qui peuvent y voir une menace pour leurs entreprises existantes. Dans le cas de l'Afrique du Sud, cette situation a été identifiée par rapport à une élite blanche qui s'était approprié ce secteur, durant les années de l'apartheid. Cependant, cette situation n'est pas propre à ce pays seulement. Dans certains pays en voie de développement, les ressources naturelles sont limitées, et concentrées dans certaines tribus ou ethnies, ou classe politiques. Par conséquent, avec la pauvreté qui sévit, les luttes pour se les approprier deviennent incontournables. Cette situation peut engendrer des conflits d'intérêts entre certaines entreprises touristiques bien établies et les petites entreprises nouvellement créées et qui voudraient partager le même gâteau. Dans le cas d'étude que Gartner (2004, p. 39) a effectuée au Pérou, il s'est avéré que les petites entreprises touristiques rurales de tours opérateurs étaient très défavorisées dans les prix pratiqués sur les forfaits de voyage. En effet, les tours opérateurs nationaux, qui vendent des forfaits directement au tour opérateur international sont obligés de vendre à un prix non avantageux. En retour, eux-mêmes vont demander des prix très réduits aux prestataires de tours opérateurs. En conséquence, les petites entreprises de tours opérateurs dans les régions rurales n'arrivent pas à couvrir leurs frais, tandis que celles qui se trouvent dans la capitale sont frustrées également parce qu'elles pratiquent des prix très réduits en faveur du tour opérateur international. Il apparaît alors que ces chaînes de distribution sont très inéquitables et qu'il y aurait nécessité de voir comment briser ces barrières, notamment en utilisant l'internet pour vendre directement au touriste. Encore faut-il que le petit entrepreneur, même s'il a accès à l'internet, puisse savoir comment vendre son produit.

Le manque des infrastructures adéquates pour faciliter le tourisme est également un défi très important dans la politique de développement des petites entreprises touristiques, surtout dans les régions rurales (*idem.*, p.24). Comme dans la majorité des pays pauvres, les infrastructures telles que les transports, l'adduction en eau, l'approvisionnement en électricité, laissent à désirer. Et il est reconnu que le manque de ces dernières, ou tout au plus si elles ne sont pas adéquates, ne vont pas accélérer le développement du tourisme dans les régions, même si elles sont réputées très touristiques. Il est important de souligner que toute politique de développement du tourisme par les petites entreprises touristiques devrait avoir une approche holistique, parce que le tourisme est un secteur transversal et qui ne dépend pas de lui seul.

Certains analystes ont même proposé que le développement du tourisme soit défini dans le contexte de TQM (*Total Quality Management*), c'est-à-dire dans une chaîne de valeur où chaque maillon de la chaîne doit être prise en considération, que ça soit en amont ou en aval. Or, dans la majorité des cas, certaines politiques de développement du tourisme sont exécutées en isolation, ce qui en retour, peut déboucher sur un échec. En Afrique du Sud, un programme appelé TEP (*Tourisme Enterprise Program*) a été inauguré et a pour objectif de promouvoir la participation des populations défavorisées dans l'économie du tourisme. Ce programme est un forfait incluant la formation, le réseautage commercial, l'assistance en mentorat et à l'accessibilité au financement (Rogerson, 2004, p. 27). Ce programme, qui a été initié en collaboration avec des partenaires privés (*Development Bank of Southern Africa, Business Trust, Ntsika and Khula*) a pour but de renforcer les structures d'assistance au développement de l'entrepreneuriat préexistantes, en utilisant des outils spécifiques pour répondre aux besoins spécifiques du secteur. (*Ibid.*). En conclusion, Rogerson souligne que le problème urgent adressé par le gouvernement Sud-Africain est celui de l'accès et de l'*awareness* au financement, ainsi que la formation et la mise en place des bureaux de conseil.

Les petites entreprises touristiques des pays en voie de développement souffrent également du fait que la majorité des bénéfices gagnés au cours de l'année ne soit pas significative. En effet, selon Gartner (2004, p. 48) dans ses recherches sur la performance de la petite entreprise touristique au Ghana, la majorité de ces dernières emploient des gens de la famille. Or ces derniers, ne sont pas très éduqués et compétents, ce qui en retour coûte très cher à l'entreprise. De plus, le surplus ou bénéfice va directement aider la famille élargie, laissant très peu pour l'épargne et le réinvestissement. L'autre faiblesse concerne le manque d'aptitudes de gestion des petites entreprises touristiques. En effet, comme le souligne Gartner (*ibid.*), la majorité des hôtels locaux s'est multipliée grâce à une législation qui favorisait la création des entreprises touristiques, notamment les hôtels. Ces derniers recevaient des exemptions de taxes dans l'importation des équipements, ou encore la réduction de impôts sur le chiffre d'affaires pour une période donnée. Cependant, ceux qui se sont lancés dans l'hôtellerie ne présentaient pas des aptitudes de gestion pouvant leur permettre de gérer leurs entreprises. Ce qui en retour se retrouve être la majorité des petites entreprises des pays en voie de développement, dans le cas où les propriétaires se lancent dans l'entreprise par survie, et par détection d'opportunité mais sans une grande expérience dans le secteur, ni la manière de le gérer.

Un grand défi à relever pour les petites entreprises touristiques des pays pauvres concerne le risque élevé à s'investir dans ce secteur économique. En effet, le tourisme qui est pratiqué dans les pays pauvres est un tourisme basé sur les touristes internationaux, parce que le tourisme local ou régional

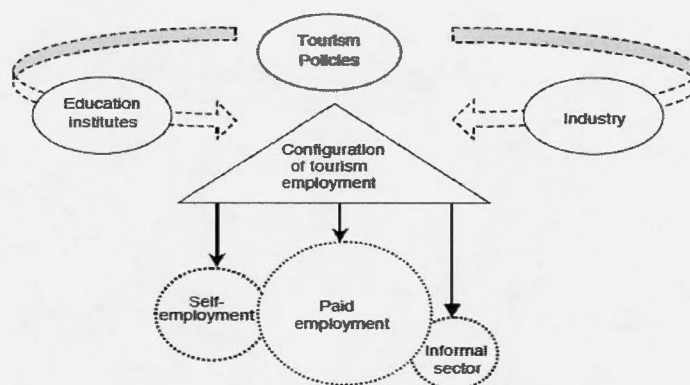
est très limité. Les communautés locales, de par la faiblesse de leurs revenus ne peuvent pas se permettre de voyager. Ainsi donc, au cas où il y aurait des fluctuations dans la demande des touristes, cette dernière se répercute sur la petite entreprise touristique. Et si elle est la seule entreprise du propriétaire, ce dernier est pris de court et peut faire faillite (*idem*, p. 49). L'autre grand risque qu'encourent les petites entreprises touristiques des pays en voie de développement concerne les risques liés à l'environnement dans lequel elles évoluent. En effet, les pays en voie de développement sont souvent la cible des épidémies importantes comme les maladies (SRAS, VIH), et autres. Or, ces dernières affectent directement le touriste dans sa prise de décision de voyager ou pas (Gartner, 2004, p. 49). C'est également des situations conflictuelles politico sociales, qui engendrent des actes terroristes par exemple, ou des révolutions dans certains pays (l'exemple de certains pays du Maghreb comme l'Égypte et la Tunisie).

2.3.5 L'éducation et la création des petites entreprises

Dans le paragraphe précédent, nous avons identifié le problème lié à l'éducation et à la formation comme étant un problème majeur dans la création et le développement des petites entreprises touristiques des pays pauvres. Ce problème a des implications en premier lieu sur la qualité des emplois en tourisme, mais également sur la typologie des emplois créés. Liu et Wall (2006, p. 164) résument la typologie des emplois le plus souvent rencontrés dans le domaine du tourisme des pays en voie de développement, et relient cette typologie à trois éléments essentiels à savoir les politiques qui prévalent en tourisme, l'industrie du tourisme en soi, ainsi que les institutions éducatives présentes.

La figure 2.2 de la page suivante illustre les différentes sortes d'emplois du secteur du tourisme dans les pays en voie de développement

Figure 2.2 Typologie des emplois en tourisme dans les pays pauvres



Source : Liu et Wall (2006, p. 164)

A partir de l'illustration précédente, Liu et Wall (*ibid.*) distinguent 3 catégories d'emplois dans le tourisme²². En premier lieu, les emplois payés concernent les emplois découlant d'un contrat de rémunération qui ne dépend pas des revenus perçus par toute l'unité de production. Quant aux emplois autonomes ou *self employed*, ces derniers proviennent des petites entreprises et leurs rémunérations dépendent directement des bénéfices perçus ou de son potentiel, dérivés de la vente des biens et services. La dernière catégorie des emplois se retrouve dans le secteur informel, et concerne tous ceux qui pratiquent une activité légitime, mais tenue en dehors des activités économiques, et qui échappent à la législation de l'emploi, de l'imposition des revenus, de la protection sociale ou encore des avantages du travail (*ibid.*). Dans le cas des pays en voie de développement, il a été identifié que beaucoup de micro entreprises qui évoluent dans le tourisme se retrouvent dans le secteur informel (Rogerson, 2004, p. 16). Par exemple, les fabricants des produits artisanaux, les guides de rue, se retrouvent dans l'informel. Ils devraient pouvoir évoluer normalement vers la petite entreprise, dans des conditions normales d'encadrement de ces dernières. Or, comme le soulignent Britton (1992) et Oppermann (1993) (cités dans Rogerson, 2004, p. 16), ces dernières ne vont pas toutes mûrir pour évoluer vers une plus grande entreprise et vont finir par disparaître. En se référant à la figure 2.4 précédente, les auteurs

²² Ces définitions sont adaptées de l'International Labor Organisation ILO (2004a et 2004 b)

font remarquer que la configuration en pointillé indique que chaque destination touristique possède une configuration propre de la typologie des emplois. Cependant, un manque criant de données fait que ce modèle soit conçu d'une manière très hypothétique. En effet, par manque de données sur les emplois créés dans le tourisme, que ça soit au niveau de chaque pays, il a été impossible d'insérer les chiffres pour connaître les proportions de chaque catégorie d'emploi. Cependant, il ressort que chaque typologie d'emplois dans le tourisme n'est pas le fruit du hasard, mais qu'elle dépend des politiques du tourisme en premier lieu. En effet, c'est les politiques et décisions que les gouvernements choisissent qui déterminent le genre d'emplois qui sera créé dans le tourisme. Les politiques du tourisme, à travers les institutions de formation et l'industrie touristique, vont se charger de construire la future typologie des emplois touristiques.

Selon Echtner (1995), dans les pays en voie de développement, la création et le développement de petites entreprises autonomes ont été longtemps négligées alors que ce sont ces dernières qui sont les plus capables de créer des emplois et d'impliquer les communautés locales dans le développement à travers le tourisme. Elle relève en outre que le problème de création de petites entreprises touristiques pérennes serait également dû à une grande déficience en matière d'éducation à l'esprit d'entreprise (*idem*, p. 120). Pour elle, un modèle d'approche éducatif intégré pourrait pallier les problèmes de barrière d'entrée et de participation dans le secteur économique touristique. Dans cette approche, l'intégration des dimensions traditionnelles d'éducation générale et professionnelle à une autre dimension, qui est celle de l'éducation à l'esprit d'entreprise, pourrait être plus efficace que les anciennes méthodes. Pourquoi cette troisième dimension ? Selon elle (*ibid.*), la première dimension de formation générale en tourisme répond aux besoins d'avoir des professionnels de l'industrie, sortis des universités et qui sont aptes à travailler dans le tourisme, au niveau stratégique du secteur public ou privé. Quant à la dimension d'éducation professionnelle, elle concerne la formation du personnel capable d'exécuter les tâches opérationnelles dans des différents secteurs touristiques comme l'hôtellerie, les transports et bien d'autres services. Cependant, ces deux approches produisent une ressource humaine formée et prête à travailler pour les autres, et non pour elle-même. En effet, cette main d'œuvre est formée pour travailler pour les grandes entreprises multinationales dans le domaine lucratif de l'hôtellerie. Au regard de cette situation, la troisième dimension d'éducation proposée est une éducation à l'entrepreneuriat. (*Idem*, p. 121). Cette éducation viendrait former une main d'œuvre ou une ressource capable de travailler pour elle-même, une ressource entrepreneuriale. De cette manière, elle pourrait générer des revenus, profitables non seulement à elle-même, mais également à la communauté (*idem*, p.122). Pour Echtner (2005), en ne consacrant pas assez d'efforts au développement de la culture d'entrepreneuriat dans le domaine touristique, une grande partie des

ressources est laissée de côté, alors que c'est elle qui aurait pu maximiser le potentiel de l'industrie touristique, et aurait pu faire participer la communauté dans le développement du tourisme. Le défi qui est identifié est de trouver les actions capables de stimuler la création des petites entreprises touristiques pérennes, innovantes et créatives dans les produits et services offerts.

2.4 Le cas des petites entreprises touristiques au Burundi

Le premier constat qui est fait est qu'il n'existe aucune documentation officielle, mandaté par le gouvernement ou ses partenaires et qui concerne le secteur de l'entrepreneuriat et des petites entreprises au Burundi. Ainsi donc, toutes les informations que nous donnons sont récoltées à gauche à droite afin d'avoir une image assez correcte de l'état des petites entreprises, et spécifiquement celles qui évoluent dans le tourisme. Dans la brève présentation économique faite sur le Burundi (*voir* p. 43), nous avons identifié le Burundi comme un pays dont le secteur informel prédomine. En effet, en 2006, le secteur informel occupe à lui seul 72,8% de l'économie globale du Burundi et 98% du total des emplois²³. Ainsi donc, lorsque, nous faisons intervenir les statistiques sur les petites entreprises, nous faisons allusion à moins de 28 % des entreprises qui sont dans le secteur formel. Ce qui risque de donner une information faussée du fait que beaucoup d'individus entrepreneurs échappent au comptage de l'enquête. Selon l'Annuaire Statistique du Burundi 2010 (ISTEEBU, 2012, p. 159), sur un total de population active de 3 165 560 personnes pour l'année 2010, plus de 2 730 062 personnes sont qualifiés d'indépendants. En d'autres termes, ce ne sont pas des employeurs, ni des salariés enregistrés, ou encore des apprentis ou des aides familiaux. Ce qui veut dire que plus de 86% de la population active de 2010 est une population à potentiel entrepreneurial puisqu'elle ne se retrouve ni dans la catégorie des employeurs ni dans celle des salariés. On pourrait penser que soit elle se retrouve dans le secteur informel, ou qu'elle est constituée de chômeurs ou des sans-emplois. Ce dernier argument contredirait le taux de chômage officiel de l'ordre de 5,5 % pour l'année 2007²⁴. Une autre information à relever dans l'Annuaire Statistique du Burundi 2010 (ISTEEBU, 2012, p. 160) est le fait que pour l'année 2008, sur plus de 3 121 entreprises recensées, plus de 2 873 (92%) emploient moins de 25 personnes. On peut aussi en déduire que les petites entreprises de moins de 25 employés dominent le secteur économique du Burundi. Au niveau du secteur du tourisme, la Chambre Sectorielle de l'hôtellerie et du Tourisme du Burundi dénombre plus de 80 établissements hôteliers membres, 3 restaurants, plus de 10 tours opérateurs et 10 agences de voyage, membres de la HTB.

²³ Rapport sur les Comptes de la Nation produit en Juillet 2010 par l'ISTEEBU et portant sur l'année 2006.

²⁴ QUIBB : Questionnaire Unifié du Bien être de Base, Banque Mondiale, 2006

Selon une enquête personnelle lors de cette étude, il existe encore plus d'une vingtaine d'établissements hôteliers non affiliés à la HTB, ainsi que plus d'une vingtaine de restaurants non membres également.²⁵

Au niveau de la politique gouvernementale de développement économique, il n'existe pas de documentation officielle spécifique aux PME ou petites entreprises. Cependant, de manière générale, le rapport de la CNUCED²⁶ (2010, p.20) relève une faiblesse du secteur privé ainsi qu'une production de cette dernière focalisée essentiellement sur le marché local. D'une manière globale, la promotion et le développement des entreprises s'inscrit dans le cadre de la politique de promotion du secteur privé et de la création des emplois tel que stipulé dans la Vision 2025, et dans l'article 375 du CSLP II (2012, p. 84). A cet effet, il place le secteur privé comme principal moteur de développement et de croissance accéléré au Burundi. A l'article 390 du CSLP II (2012, p. 87), la promotion de l'entrepreneuriat ainsi que la facilitation dans la création des entreprises deviennent également des priorités. Dans le rapport *Doing Business*, édition de 2012, de la Banque Mondiale, le Burundi se classe en 7^{ème} position parmi les meilleurs réformateurs pour l'année 2011, dans ses réformes afin d'améliorer l'environnement des affaires au Burundi. Selon le même rapport, il se classe en 159^{ème} position sur la facilité de faire des affaires au Burundi, tandis qu'il est classé 32^{ème} dans la création des entreprises.²⁷ Au-delà des classements précités, des contraintes importantes continuent d'handicaper la création des petites entreprises au Burundi. C'est notamment ce qui ressort du CSLP II, dans son article 382. En effet, l'absence d'un cadre réglementaire du droit légal et du droit des affaires handicapent le développement du secteur privé. C'est également des contraintes liées à la formation du personnel, l'accès au financement, le lourd fardeau fiscal, la faible qualité des services de conseil aux entreprises privées, la résolution des litiges commerciaux, le manque d'infrastructures adéquates ainsi que la complexité de certaines procédures administratives dans la création des entreprises²⁸. (CSLP II, 2012, p. 86).

Dans cette optique, une agence d'exécution de la politique de promotion des investissements privés et des exportations a été créée par Décret Présidentiel n°100 / 177 du 19 Octobre 2009 portant Création et Organisation de l'Agence pour Promotion des Investissements (API). L'objectif principal de l'API est

²⁵ Données recueillies au mois de Novembre 2012

²⁶ Examen de la politique d'investissement Burundi, CNUCED, Genève 2010

²⁷ <http://francais.doingbusiness.org/rankings>

²⁸ <http://www.investburundi.com/burundi-at-a-glance>

Des procédures simplifiées de création d'entreprises viennent d'être mises en application à partir de Mars 2012, et l'API affirme que les réformes entreprises permettent de créer une entreprise en une seule procédure avec des frais de 40\$ seulement.

d'assister le gouvernement burundais dans la conception et la mise en application de sa politique de promotion des investissements et des exportations. Ainsi donc, l'API est en charge d'informer sur tout ce qui touche aux investissements et aux exportations. De plus, elle appuie les investisseurs dans l'obtention des documents requis par la loi lors des actions d'investissement ou d'exportations. C'est également de son ressort de concevoir des réformes requises pour l'amélioration du climat des affaires au Burundi, ainsi que de jouer le rôle de gardien dans les cas de non-application ou mauvaise application des lois relatives aux investissements et aux exportations. Enfin de compte, le Burundi est encore à ses débuts dans le développement du secteur économique qui s'appuie sur le secteur privé à travers l'entrepreneuriat et la création des entreprises. Cet état de fait constitue un double défi pour le Burundi du fait qu'il est encore très loin derrière dans toutes ses politiques. Cependant, cela pourrait être à son avantage d'être encore vierge parce qu'ayant plus de facilité d'apprendre des erreurs des autres pays pour mieux faire.

2.5 Conclusion

Constat 2 : Dans les pays en voie de développement, la planification et à la mise en œuvre d'une stratégie de développement du tourisme nécessitent l'appropriation et l'intégration de la stratégie par plusieurs parties prenantes notamment les communautés locales, le secteur touristique privé, les autres partenaires tout en se basant sur l'État qui doit prendre en charge et entériner tout le processus.

Constat 3 : Les petites entreprises touristiques des pays en voie de développement font face à une multitude d'obstacles qui freinent leur création ainsi que leur développement pérenne. Il apparaît également important que la place de l'État est primordiale dans la réussite de tout programme de promotion et de développement de l'entrepreneuriat et de la création des entreprises. C'est aussi une place importante qui est donnée au secteur privé afin que cette dernière puisse s'approprier cette politique et travailler de commun accord avec l'État à la mise en application de cette politique. En conclusion au constat 2, des mécanismes d'appropriation et d'intégration des parties prenantes dans la planification et la mise en œuvre d'une stratégie de développement du tourisme doivent être identifiés et mis en œuvre. De plus, en se basant sur le constat 3, des mesures de soutien à la création et au développement pérenne des petites entreprises touristiques doivent être mises en application

3. CHAPITRE III

L'INDIVIDU ENTREPRENEUR ET LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

Dans ce chapitre, nous identifions l'individu entrepreneur des pays pauvres. Nous analysons également le processus entrepreneurial, endogène à l'individu entrepreneur, lequel mène à la création d'entreprise. Nous analysons afin les facteurs exogènes de création d'entreprise qui font partie de ce que nous appelons l'environnement entrepreneurial de création d'entreprise.

Dans le chapitre 1 et 2, nous nous sommes attelés à mettre en contexte la situation du tourisme ainsi que celle des petites entreprises touristiques des pays en voie de développement. Nous avons également souligné l'importance de l'entrepreneuriat dans la création des entreprises pérennes. A travers l'analyse subséquente du processus entrepreneurial de création d'entreprises, l'individu entrepreneur qui est le sujet de la création de la nouvelle valeur, est identifié, afin de comprendre les traits caractéristiques des entrepreneurs des pays pauvres, les motivations qui le poussent à créer une entreprise, ainsi que les facteurs endogènes et exogènes à l'individu qui inhibent ou exhibent ses capacités à créer une entreprise. Tout ceci est analysé dans l'optique de pouvoir identifier les meilleures solutions à promouvoir afin de promouvoir la création de petites entreprises touristiques dans les pays pauvres. Tout en étant conscient que le processus entrepreneurial est endogène à chaque individu, et qu'il présente des complexités souvent difficiles à décortiquer (Fayolle et Degeorge, 2012, p. 57), pour les besoins de ce travail, nous plaçons l'individu au centre du processus entrepreneurial. Selon Bruyat (1993, p. 57) :

« - L'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur...Il en est l'acteur principal. [...] La création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une place prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes...), [...] ».

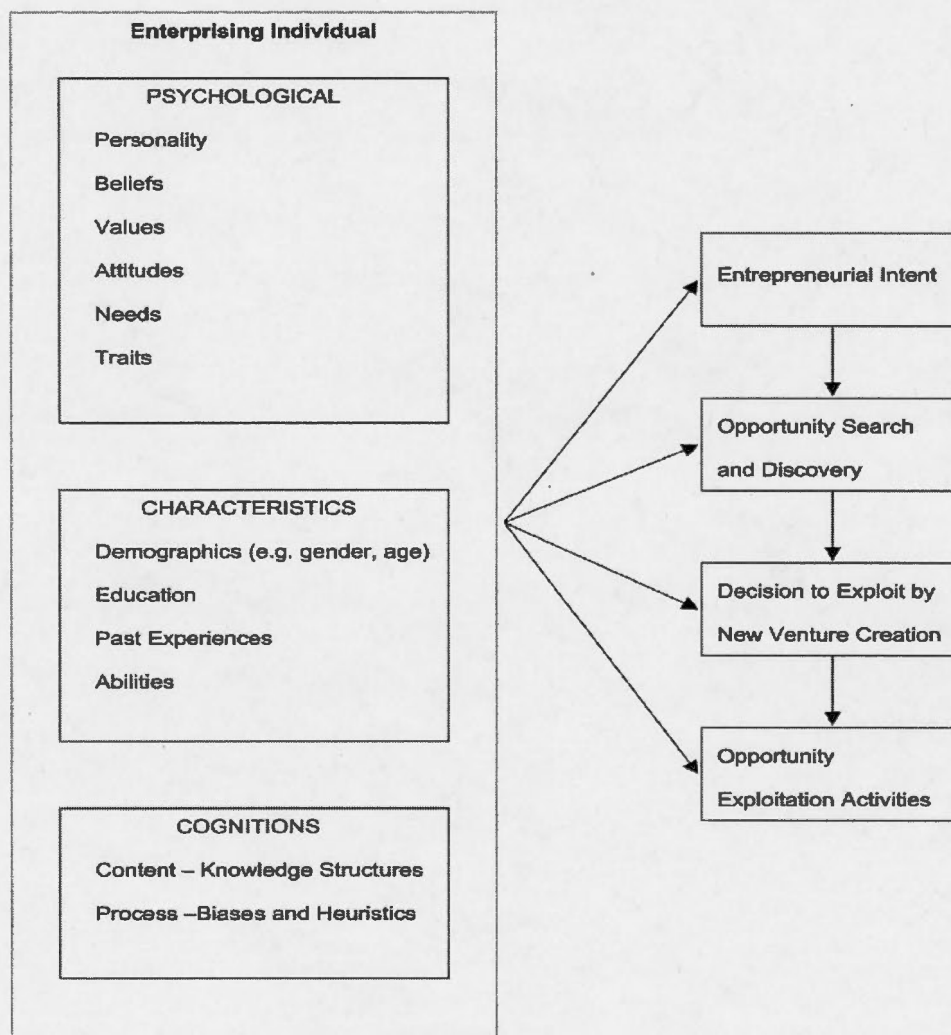
Cependant, la dialogique individu/création de valeur n'est pas fermée. Dans son hypothèse, Bruyat (*idem*, p. 56) précise le fait que « [...] l'entrepreneur est une condition nécessaire pour l'apparition d'un résultat, mais elle n'est certes pas suffisante. Il précise le fait que le résultat est une condition nécessaire pour que l'entrepreneur existe ou soit reconnue comme tel, mais, elle aussi, n'est pas suffisante ». Par exemple, il souligne que l'environnement dans lequel l'entrepreneur évolue doit être capable de le supporter pour qu'il arrive à créer de la valeur. La dialogique création de valeur/individu est identifiée dans un système « [...] en interaction avec un environnement donné à composantes multiples (familles, professionnelle, liée au secteur d'activité concerné) » (Fayolle et Degeorge, 2012, p.14).

Dans la deuxième analyse que nous développons, qui est celle du processus entrepreneurial, nous identifions le processus dans le cas concret de développement des pays pauvres par le tourisme. Selon le dictionnaire Larousse,²⁹ le processus est défini comme : (1) « enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose [...] » ou encore une (2) « suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose [...] ». Du point de vue des sciences de la gestion, « Le processus est un déroulement de configurations ou d'interactions concomitantes et/ou successives sous l'effet de régulations compensatrices et amplificatrices propres au système concerné » (Fayolle et Degeorge, 2012, p. 56). Dans cette étude, Fayolle et Degeorge (2012, p. 57) définissent ce qui se passe dans le processus entrepreneurial comme « [...] un ensemble de décisions, actions et orientations, qui sont prises en fonction de perceptions et d'analyses de situation que les individus ont et font, compte tenu de leurs buts, de leurs motivations, de leurs ressources et de l'état de leur environnement ». Même si pour eux (*ibid.*), le processus entrepreneurial ne doit être réduit à quelques étapes s'inscrivant dans un déroulement linéaire et déterminé, nous préférons analyser le processus entrepreneurial à travers l'optique linéaire de Shook *et al.*, (2003, p. 381). Ces derniers identifient cinq étapes principales à savoir « [...] l'intention d'entreprendre, recherche et découverte d'une opportunité, décision d'exploiter une opportunité à travers la création d'entreprise et activités nécessaires à l'exploitation de l'opportunité ». La figure 3.1 de la page suivante illustre le modèle organisationnel de l'individu entrepreneur qui est centré, en amont, sur les facteurs endogènes à l'individu entrepreneur. En aval, le modèle se focalise sur le processus entrepreneurial qui devrait aboutir à la création d'une nouvelle entreprise.

²⁹ <http://www.larousse.com/en/dictionaries/french/processus>

Nous basons notre analyse sur ce modèle centré sur l'individu entrepreneur et son processus de création d'entreprise. (*ibid.*).

Figure 3.1 Le modèle organisationnel de l'individu entrepreneur



Source : Shook *et al.*, (2003, p. 381)

3.1 Les caractéristiques générales des individus entrepreneurs

Il convient de souligner qu'il existe à ce jour peu d'études scientifiques sur la typologie des entrepreneurs des pays pauvres. Tout le travail fait dans cette étude est une analyse des études déjà faites sur l'individu entrepreneur des pays développés en comparaison avec le peu d'études faites dans les pays pauvres. Lorsqu'on évoque l'entrepreneur, la première question qui se pose est de définir celui qui est l'entrepreneur et celui qui ne l'est pas. A-t-il des caractéristiques et des compétences qui lui sont propres, le prédisposant à être plus entrepreneur que d'autres personnes ? Beaucoup d'études se sont focalisées sur la tentative de définition du concept entrepreneur, mais souvent dans des optiques en accord avec les différents courants de recherche en entrepreneuriat. Lorsqu'on essaie de définir l'entrepreneur, on se heurte à une multitude de définitions, qui se basent sur une ou l'autre facette de l'entrepreneuriat. Par exemple, Fayolle et Degeorge (2012, p. 29) définissent l'entrepreneur comme « [...] un acteur engagé dans un processus pouvant le conduire à la création d'une entreprise ». Pour Gartner (1990), l'entrepreneur est « un individu qui engage une quelconque action en vue de la création ou l'établissement d'une entreprise ou d'une organisation ». Quant à Bygrave (1994), il définit l'entrepreneur par rapport à sa propension à identifier une opportunité et à la transformer en une organisation, « *[an] entrepreneur is someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it* » (Bygrave, 1994, p. 2).³⁰ Cunningham et Lisher (1991, p. 52) définissent l'entrepreneur sous l'angle d'un leader. Pour eux, « [...] the entrepreneur must be a leader, able to define a vision of what is possible, and attract people to rally around that vision and transform it into reality ». ³¹ Au regard de toute la multitude des définitions précédentes, nous nous rendons compte que chaque définition apporte une petite partie du puzzle, mais ne peut en aucun cas s'ériger comme étant l'unique.

En se basant sur la figure 3.2 de la page précédente (Shook *et al.*, 2003, p. 381), l'individu entrepreneur est défini en se basant sur ses antécédents, ses traits psychologiques, ainsi que ses facultés cognitives. Les antécédents de l'entrepreneur constituent ce que Gasse (2005, p. 3) qualifie de profil de l'entrepreneur. Il identifie l'âge, le sexe, l'éducation reçue, et l'expérience passée comme étant les éléments qui façonnent le profil d'un entrepreneur. Les trois derniers éléments peuvent être regroupés dans un ensemble particulier que Fayolle et Degeorge (2012, p. 34-35) désignent sous l'expression de

³⁰ « un entrepreneur est quelqu'un qui perçoit une opportunité et crée une organisation pour poursuivre l'opportunité. » Traduction libre de l'auteure.

³¹ « [...] L'entrepreneur doit être un *leader*, capable de définir une vision de ce qui est possible, et d'attirer les gens autour de cette vision, et la transformer en réalité ». Traduction libre de l'auteure.

capital humain. Le capital humain comprend l'expérience vécue par l'individu, les connaissances, tant professionnelles, relationnelles qu'humaines, acquises, ainsi que les compétences développées dans le passé. Ainsi donc, les parents et les proches constituent dans la famille une importante composition de l'environnement personnel de l'entrepreneur. Selon la majorité des études récentes dans le monde et au Canada (Gasse et D'Amours, 2000 cité dans Gasse, 2005, p. 6), les entrepreneurs paraissent avoir un niveau d'instruction plus élevé que le reste de la population, spécialement les entrepreneurs impliqués dans des domaines très pointus comme l'industrie des technologies. L'éducation peut également être identifiée par rapport à l'expérience vécue de l'individu, qu'elle soit professionnelle ou humaine, de ses connaissances générales, mais également des apprentissages reçus de la vie courante qui peuvent aussi influencer le comportement entrepreneurial (Fayolle et Degeorge, 2012, p. 34). Quant au facteur de l'âge et du sexe, plusieurs études (Gasse, *idem*, p. 7 ; OCDE, GEM) soulignent le fait que dans la majorité des pays développés, la tranche d'âge de 25 ans à 40 ans est la plus encline à se lancer en entrepreneuriat pour créer une entreprise. Parlant du facteur sexe, les études de GEM montrent que les hommes sont les plus enclins à entreprendre dans les pays développés, tandis que dans les pays en voie de développement, les femmes commencent aussi à se démarquer dans leur volonté d'entreprendre.

La dimension psychologique de l'individu entrepreneurial inclut la motivation d'entreprendre. Gasse (2005, p. 4-5) identifie un ensemble d'éléments qui motivent les individus entrepreneurs. L'entrepreneur des temps modernes (Gasse, 2005, p. 4-5, McClelland (1969, 1961) est un individu le plus souvent motivé par un besoin d'accomplissement et de réalisation de soi. Cet entrepreneur s'approprie une grande responsabilité par rapport aux problèmes, et s'engage personnellement à leur trouver des solutions. C'est également un individu qui fait tout par lui-même, à partir de la fixation des objectifs et de leurs atteintes, mais également dans la prise de risque qu'il accomplit modérément en rapport des ressources dont ils disposent. (McClelland, 1969, 1961). Les autres facteurs de motivation tels qu'identifiés par Gasse (*idem*, p. 4-5) concernent entre autres le besoin de pouvoir, d'autonomie et de créativité, mais également de pouvoir de contrôle, tant sur les ressources de production que sur son comportement. En effet, l'individu pense qu'il peut influencer ce qui lui arrive, par le contrôle de son comportement, en mettant en place un dispositif de contrôle interne.

Les attitudes font également parties des éléments qui définissent l'individu entrepreneur. Elles se définissent comme « une manière d'être qui manifeste certains sentiments, comportement [...] »³².

³² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/attitude/6295?q=attitude#6280>

Pour Gasse (2005), « [les] aptitudes sont une combinaison des caractéristiques supposant la capacité à développer des réponses organisées par rapport aux situations. Ce sont en quelques sortes des compétences latentes, qui se sont développées au fil des expériences et des réussites et auxquelles l'individu peut faire appel selon les circonstances » (Gasse, 2005, p. 5). L'attitude la plus communément identifiée chez les entrepreneurs est la prise de risque. La propension à la prise de risque est une des caractéristiques typiques longtemps accolées à l'entrepreneur. Belley (1990, cité dans Hernandez, 1999, p. 33) identifie les risques auxquels est confronté l'entrepreneur. Ces derniers sont d'abord d'ordre financier, du fait que cet individu est souvent obligé de risquer tout ce qu'il possède, et de plus contracter des dettes, afin de démarrer son projet de création d'entreprise. En deuxième lieu, le risque professionnel est également à craindre puisque l'entrepreneur qui crée son entreprise accepte volontairement de quitter son travail d'avant pour se consacrer à son entreprise, dont il n'est pas sûr qu'il soit viable dans le temps. Le troisième risque est un risque familial, qui est également très important puisque cela implique que le porteur de projet imprime des changements dans sa vie familiale, lesquels peuvent ne pas être bien acceptés par la famille. C'est par exemple la durée du temps qu'il consacre à son entreprise au lieu de sa famille. Dans les pires des cas, lorsque l'entreprise essuie un échec, le noyau familial peut se casser du fait que certains peuvent considérer que le sacrifice n'en valait pas la peine et qu'ils ne peuvent plus aller de l'avant. Enfin le dernier risque encouru est psychique et attaque l'entrepreneur à différents niveaux. D'abord, ce risque peut être encouru dans l'échec, puisque l'individu va se retrouver en face de ses propres échecs, et de ses regrets. Dans la cas contraire, l'entrepreneur qui se retrouve en cas de force, parce que son entreprise est pleine de succès peut développer des comportements psychiques qui ne lui étaient pas attribuables auparavant ». (Hernandez, 1999, p. 32-33).

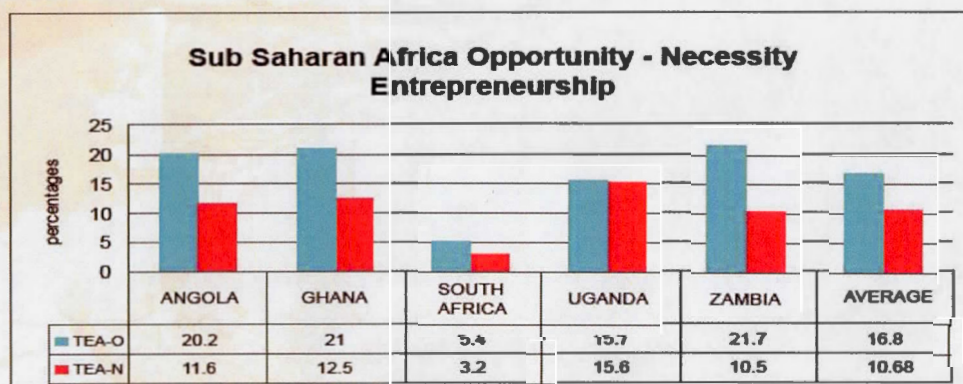
3.1.1 Les entrepreneurs de nécessité des pays en voie de développement

Comme nous l'avons déjà souligné dans cette étude, la politique de création de petites entreprises dans les pays en voie de développement vise en grande partie à créer des emplois. Toutes les stratégies de création d'entreprises ont pour mission principale de stimuler les individus à devenir des entrepreneurs en créant des entreprises, et par la même occasion, en créant des emplois pour eux-mêmes et pour les autres. Les individus qui vont créer des entreprises parce qu'ils sont sans emplois sont communément appelés des *entrepreneurs de nécessité*. Leur motivation principale est de se créer un emploi pour sortir du chômage. Selon Bosma et Levie (2009) « toute personne qui décide de s'impliquer dans une activité entrepreneuriale parce qu'elle ne dispose pas d'autres alternatives pour trouver un travail » est un

entrepreneur par nécessité. Gasse (2005) identifie ces personnes comme étant dans l'entrepreneuriat de substitution. D'autres auteurs comme Fayolle et Nakara (2012) les classent dans un entrepreneuriat de contraintes. L'entrepreneuriat par nécessité est causé par des facteurs « [...] « push » comme le chômage, le licenciement ou la menace de perdre son emploi » (Thurik *et al.*, 2008) cité par Fayolle et Nakara, 2012, p. 272), ce qui le différencie de l'entrepreneuriat par opportunité, qui est la résultante des facteurs « pull » comme l'autonomie, l'argent, l'indépendance, le statut social, etc. Les entrepreneurs de nécessité sont souvent rencontrés dans les pays où sévit le chômage comme les pays pauvres (GEM, 2003, p.13). Cependant, ces derniers commencent à se manifester également dans les pays développés, probablement à cause de la récession économique qui frappe les pays développés (GEM, 2011, p. 13). Cependant, il faut remarquer que si les pays en voie de développement sont crédités de plus d'entrepreneurs de nécessité, les entrepreneurs par opportunité sont également présents. Le tableau 3.1 suivant illustre les proportions des entrepreneurs de nécessité et ceux d'opportunité sur une période déterminée, pour le cas de cinq pays africains.

Tableau 3.1 L'activité entrepreneuriale d'opportunité et de nécessité de certains pays

Sub-sahariens : GEM, AFRICA 2010



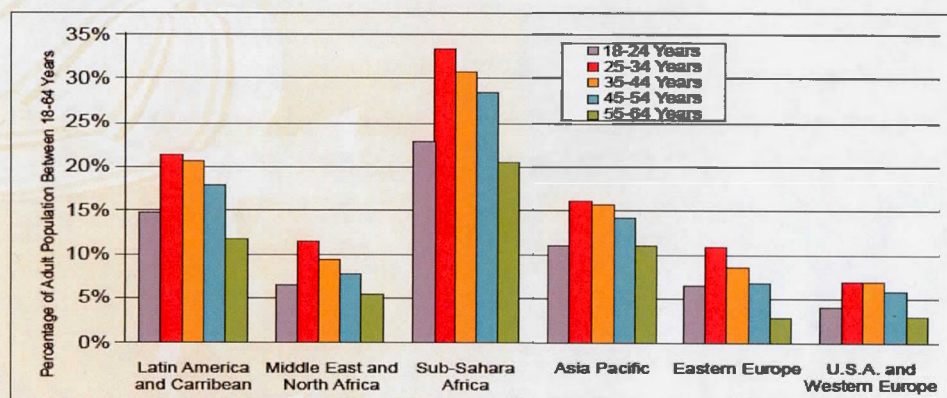
Source (GEM Report, Uganda, 2010, p. 40)³³

³³ Nous avons choisi de présenter les 4 pays africains parce que étant les seuls ayant participé à une telle étude dans le rapport de GEM. Parmi ces derniers, l'Ouganda est le pays le plus proche du Burundi et dont les données pourraient être les plus rapprochées.

Dans le graphique, les colonnes de droite identifient l'activité entrepreneuriale par nécessité, tandis que celle de gauche identifie l'activité entrepreneuriale par opportunité. En moyenne, l'activité entrepreneuriale par opportunité domine celle de nécessité, ce qui en retour démontre qu'au-delà des entrepreneurs de nécessité dont est crédité l'Afrique, des entrepreneurs d'opportunité existent également. L'entrepreneur de nécessité des pays en voie de développement se présente comme suit. Au niveau des antécédents d'âge et de sexe, le rapport de GEM (2010, Uganda, p. 38), la région subsaharienne présente un pourcentage très élevé de jeunes entrepreneurs par rapport aux autres régions du monde. Selon le même rapport, la tranche d'âge des 25-34 ans paraît être la plus entreprenante (plus de 33%) parce qu'elle cherche à s'établir économiquement. De plus, c'est une tranche d'âge qui a terminé l'éducation formelle. Quant à la tranche d'âge de 18-24 ans, elle est la plus élevée en Afrique subsaharienne, parce que probablement, il y a beaucoup de jeunes qui n'ont pas atteint l'éducation tertiaire et qui se retrouvent dans le besoin de créer leur propre emploi.

Le tableau 3. 2 suivant donne une illustration de la distribution de l'âge des entrepreneurs par région géographique

Tableau 3. 2 Distribution de l'âge des entrepreneurs par localisation géographique



Source : GEM Report, Uganda, 2010, p. 38)

Quant au facteur genre, le même rapport (*ibid.*) souligne que le nombre des hommes et des femmes entrepreneurs est pratiquement égal dans le cas de l'Uganda. Le rapport de GEM de 2003 (p. 15)

souligne que sur l'ensemble des quelques pays du monde entier ayant participé à l'étude, 63% des entrepreneurs sont des hommes tandis que 37% sont des femmes. Cependant, il souligne que les pays comme l'Ouganda, la Venezuela, l'Argentine, le Brésil et la Chine présentent une implication élevée des femmes dans l'entrepreneuriat. Au niveau du facteur éducation dans les pays en voie de développement, spécifiquement dans la région subsaharienne, un niveau très bas de scolarité handicape le développement de l'entrepreneuriat (*idem*, p. 41). Selon une étude de Mbedzi (2011, p. 25), le manque de l'éducation et de formation sont les facteurs principaux qui ralentissent les activités entrepreneuriales touristiques dans le cas de l'Afrique du Sud. De plus, le manque d'enseignants ayant des notions d'entrepreneuriat aggrave le problème. Echnner (1995) souligne également le problème de manque d'une éducation à l'entrepreneuriat dans les pays en voie de développement. Le manque de formation en gestion des affaires affaiblit également la capacité des entrepreneurs des pays pauvres à créer des entreprises pérennes (Lourens, 2007, p.18).

Au niveau de l'expérience des entrepreneurs, elle concerne l'expérience vécue de l'individu et ses connaissances tant professionnelles que relationnelles. Peu d'études existent à ce sujet, cependant en se référant aux travaux de Fayolle et Nakara (2010) sur les entrepreneurs de nécessité ou contraints des pays développés, ils remarquent que ces derniers sont caractérisés par une fragilité en raison des situations de précarité qu'ils vivent. En effet, le traumatisme du chômage ou d'un licenciement fragilise l'individu, qui se retrouve également dans une situation d'isolement. Toutes proportions gardées, nous pourrions penser que les entrepreneurs de nécessité des pays développés font face également à une même fragilité, mais dans un contexte différent. Quant à l'importance de la famille, Fayolle et Nakara (2010) déclarent que les entrepreneurs de nécessité qui arrivent à s'en sortir sont ceux qui reçoivent un appui de la famille ou des amis. Cet appui peut prendre la forme d'un financement ou de toute autre forme d'aide.

Au niveau des attitudes, Fayolle et Nakara (2010) soulignent le fait que ces entrepreneurs sont confrontés à des problèmes de création, étant qu'ils sont dans une situation d'isolement et dans des conditions de précarité, ce qui en retour, influence grandement leurs aptitudes à l'organisation et à la gestion de leur entreprise. En effet, ils remarquent que les entrepreneurs de nécessité mettent en place des organisations qui manquent cruellement de ressources. Ce qui de prime à bord les place dans une situation de non-avantage concurrentiel puisque n'ayant aucun moyen de développer des innovations, ni de pouvoir organiser professionnellement leur entreprise. En effet, si un entrepreneur ne peut pas se payer un employé pour l'aider à cause du manque de ressources, il va se retrouver lui-même acculé à accomplir ce travail, ce qui en retour va l'occuper entièrement et va l'empêcher de développer son

entreprise. Giacomini *et al.*, (2010, p. 214) pensent qu'une situation de nécessité peut amener l'entrepreneur à s'engager dans une activité économique facile à démarrer avec peu de moyens, tandis que l'entrepreneur volontaire aura à choisir un secteur porteur de croissance et d'innovation. Certains auteurs (Thurik et Wennekers 2004) vont jusqu'à dire que ces entrepreneurs de nécessité ne vont se focaliser ni sur l'innovation, ni sur les exportations et encore moins sur la création des emplois étant donné qu'ils sont préoccupés par le problème de survivre dans un environnement difficile. De plus, ils ne développent pas leurs entreprises pour répondre à une opportunité provenant de la demande du marché, mais plutôt de leur besoin d'emploi. Giacomini *et al.*, (2010, p. 236), confirment que les motivations de création d'une entreprise influencent le choix sectoriel de l'activité entreprise. En effet, les entrepreneurs volontaires se retrouvent engagés dans des secteurs innovants et à forte croissance tel que la finance et les industries. Les entrepreneurs de nécessité se retrouvent souvent dans les secteurs de l'agriculture, de commerce et des services. (*Ibid.*,)

3.2. L'importance du processus entrepreneurial

Avant de pouvoir analyser le processus entrepreneurial, il convient d'émettre certaines réserves face à un processus entrepreneurial linéaire tel que celui développé par Shook *et al.*, (2003, p. 381).

Dans n'importe quel modèle de processus entrepreneurial, l'élément « ordre » est très important. Par exemple, dans le modèle de Shook *et al.*, (*ibid.*,) tel que présenté à la page 71, l'intention d'entreprendre apparaît comme la première étape du processus, tandis que la recherche et la découverte d'une opportunité viennent en deuxième position. Pour Fayolle et Degeorge (2012, p. 60), cet ordre peut être remis en question car dans la réalité, tout n'est pas aussi ordonné. En effet, pour certains individus, l'intention d'entreprendre et celle de découverte d'opportunité peuvent se déclencher en même temps, ou à l'inverse. En appliquant ce constat, dans l'analyse des politiques d'accompagnement pour la création des entreprises, il est important de savoir quelle est l'étape la plus propice d'engendrer la création, mais également, dans la phase de recrutement, il est important de savoir à quelle étape du processus se retrouvent les individus à incuber. Le temps est également un facteur important dans le processus entrepreneurial. En effet, le temps suscite le problème de savoir la durée que cela prendra pour que toutes les étapes soient franchies et que l'ensemble du processus soit terminé. Il apparaît très difficile de répondre à cette question, parce que le temps dépend de plusieurs facteurs. Fayolle et Degeorge (*idem*, p. 61) identifient plusieurs facteurs à cette problématique. Les caractéristiques du projet peuvent être un des éléments importants. Par exemple, un projet dans le domaine technologique peut prendre plusieurs années avant de se concrétiser, tandis qu'un projet dans le tourisme pourrait facilement prendre moins de temps compte tenu des caractéristiques inhérentes à

chaque industrie. L'individu entreprenant, peut également être à l'origine de la variabilité du processus entrepreneurial. Par exemple, le processus entrepreneurial d'un entrepreneur expérimenté dans un domaine spécifique, dans lequel il aimerait se lancer sera plus court que celui d'un individu n'ayant aucune expérience dans le domaine. Les autres facteurs qui peuvent être mis en évidence dans un tel processus entrepreneurial sont entre autres le rythme, c'est-à-dire la vitesse de croisière d'enchaînement de tous les événements. En effet, selon Fayolle et Degeorge (*idem*, p. 62), les processus entrepreneuriaux peuvent être semblables en tenant compte de la durée et de l'ordre dans lequel ils s'effectuent. Cependant, ils peuvent présenter un rythme totalement différent, pouvant être lent ou accéléré selon le type de projet. Quant à l'élément du timing du processus de création, il est vital parce qu'il permet que le processus soit enclenché au bon moment. Fayolle et Degeorge (*idem*, p. 63) définissent le timing comme « ... une notion qui présuppose que certains éléments doivent apparaître au bon moment : telle activité doit être réalisée impérativement à telle date. » Ainsi donc, cela suppose qu'une idée de création soit lancée au bon moment. Sinon elle sera vaine et sans valeur. Toutes proportions gardées, si on transfère cet élément dans un processus d'accompagnement dans la création des entreprises, il est évident que chaque étape ou événement du processus nécessite un accompagnement approprié et que s'il se présente à un moment inopportun (trop tôt ou trop tard), ou si il n'est pas synchronisé avec l'événement, il n'aura plus de valeur. Nous pourrions supposer que pour une structure d'accompagnement comme un incubateur, il serait extrêmement important qu'il sache le bon timing pour accompagner les individus dans chaque industrie, ainsi que leurs différents besoins afin de les adapter en conséquence. Si nous prenons le cas de l'industrie du tourisme dont il est question dans ce travail, le premier défi serait de savoir si le timing d'incuber des individus entreprenants est le bon moment maintenant au Burundi. Si oui, en tenant compte de tous les éléments décrits dans ce chapitre, le deuxième défi serait d'arriver à élaborer un bon programme d'accompagnement qui va favoriser la création de beaucoup d'entreprises pérennes. En quelques sortes, la question du timing suppose un système de veille qui va s'atteler à découvrir les opportunités et à les mettre en relation avec les individus entreprenants dans le bon moment, ou le bon timing afin qu'il y ait création de valeur. Dans le cas de cette étude, nous avons décidé d'inclure les facteurs précités afin de pouvoir identifier la longueur des phases du processus entrepreneurial par rapport au timing de la création d'entreprise. Ceci est important parce que nous avons identifié dans la théorie sur le tourisme, que l'industrie du tourisme est une industrie d'opportunité, très volatile et très sensible aux besoins changeants du touriste. Il faut alors être capable de combiner le temps du processus entrepreneurial au bon timing d'exploitation, sinon la valeur ajoutée n'est plus perçue par le client.

3.2.1 L'intention d'entreprendre

Dans le processus entrepreneurial, la phase du développement de l'intention est reconnue comme celle qui précède toute action de créer une entreprise (Shook *et al.*, 2003, p. 383). Et la majorité des études qui se focalisent sur l'intention entrepreneuriale l'appréhendent dans la dimension psychologique. En effet, l'intention de créer une entreprise est perçue comme étant un processus interne à l'individu. L'intention entrepreneuriale est identifiée comme l'intention de l'individu à démarrer une entreprise (Krueger, 1993), mais également comme un état d'esprit qui précède l'action, mais qui oriente l'attention vers le but d'établir une entreprise (Shook et Bratianu, 2010, p. 232). Comme le soulignent Shook *et al.*, (2003, p. 383) trois grandes théories ont marqué l'étude de l'intention entrepreneuriale. Le modèle de Bird (1988) se focalise sur la mise en application de l'idée d'entreprendre. Cette dernière est la résultante du contexte personnel et social de l'individu, qui ensemble interagissent avec l'intuition et la rationalité de l'individu afin d'aboutir à l'intention de créer une entreprise. Le contexte personnel de l'individu est constitué par sa personnalité, son vécu ainsi que ses compétences (Bird, 1988 cité dans Shook *et al.*, 2003, p. 384). Quant au contexte social de l'individu, il est constitué de l'environnement politique, social et économique dans lequel évolue l'individu. La deuxième théorie sur l'intention entrepreneuriale est celle de Ajzen (1991, 1987) qui appréhende l'intention dans l'optique d'un comportement planifié. Cette théorie ayant été développée en premier lieu pour étudier le comportement individuel, elle appréhende l'intention entrepreneuriale à travers trois antécédents à l'intention. Le premier concerne l'attitude envers le comportement d'entreprendre, pouvant être ou ne pas être un désir de créer son entreprise. Le deuxième antécédent est relié aux normes subjectives de l'individu, pouvant se décliner comme étant les perceptions de la pression sociale pour que l'individu adopte un comportement donné. En dernier lieu, la perception de la faisabilité de l'idée concerne la perception de l'individu envers lui-même dans ses capacités personnelles à agir et à contrôler le résultat de son comportement. En général, plus l'individu possède une attitude, et perçoit la norme subjective comme étant favorable, plus élevée est sa perception de contrôle, et plus fort devient son intention de se comporter en créateur d'entreprise. La troisième théorie sur l'intention a été développée par Shapero (1982) et se base sur l'*expectancy theory*. Pour Shapero (1982), les intentions entrepreneuriales sont le résultat de la perception de la faisabilité et de la désirabilité, ainsi que de la propension à agir sur une opportunité. En d'autres termes, l'intention entrepreneuriale est centrée sur l'individu lui-même. Un événement spécifique est l'élément causal qui déclenche le comportement d'action de l'individu, l'élément pouvant être par exemple la perte d'un emploi, ou recevoir un héritage. L'action de l'individu concerne alors la recherche de la meilleure opportunité disponible, ainsi que son évaluation par rapport à sa faisabilité et désirabilité (Shook *et al.*, 2003, p. 384). La

désirabilité perçue est définie comme l'attractivité (qu'elle soit intra personnelle ou extra personnelle) à démarrer une entreprise. Quant à la faisabilité perçue, elle concerne le degré de perception de l'individu quant à sa capacité de créer une entreprise. Enfin la propension d'agir, concerne une prédisposition personnelle de l'individu à pouvoir mettre en pratique ses décisions (Shapero, 1982 cité dans Shook *et al.*, 2003, p. 384).

Dans le cas de cette étude, nous aurions pu choisir d'utiliser tout aussi bien le modèle de Shapero (1982) que celui d'Ajzen (1987) comme cadre théorique de l'intention entrepreneuriale. Cependant, le modèle de Shapero (1982) se focalise beaucoup sur l'individu et sa capacité d'être proactif, tandis que le modèle de comportement planifié de Ajzen (1991) se focalise le plus sur le contexte environnemental, incluant l'assistance sociale qui agit sur le comportement de l'individu. Or, nous savons que dans les pays en voie de développement, les communautés locales prennent une importance capitale parce que les pouvoirs publics n'ont pas souvent les moyens ni les capacités d'assister les individus dans leurs actions entrepreneuriales. Le but est de comprendre la nature de l'intention entrepreneuriale des entrepreneurs touristiques des pays pauvres afin de savoir s'il y a nécessité ou pas de stimuler cette intention puisqu'il apparaît qu'elle peut être planifiée à un certain degré.

3.2.1.1 L'attitude envers le comportement

Nous avons identifié l'attitude envers le comportement comme étant le niveau ou le degré auquel l'individu se réfère pour adopter une attitude favorable ou non favorable à un comportement donné. Selon Shook et Bratianu (2010, p. 234), l'individu exhibe une attitude donnée selon la prévision du résultat du comportement. Si les résultats sont fortement désirés par l'individu, plus grande sera l'intention de vouloir agir (*ibid.*). Dans le cas contraire, si le résultat escompté n'est pas désirable, moins forte sera l'intention d'agir. En d'autres termes, si l'individu évalue et est conscient que le comportement de créer une entreprise aura comme résultat la création d'une nouvelle valeur bénéfique à son intention, (par exemple, gagner un revenu monétaire, acquérir une situation sociale meilleure, etc.), il adoptera une attitude favorable à l'intention d'agir.

3.2.1.2 Les normes subjectives

Les normes subjectives reflètent le degré de perception de l'approbation ou non -approbation de la société dans laquelle évolue l'individu (*idem*, p. 235). En même temps, elles reflètent l'importance de

la motivation de l'individu qui décide de se conformer ou non à cette approbation. (Ajzen, 1991, cité dans Shook et Bratianu, 2010, p. 235). Shook et Bratianu (*ibid.*) remarquent cependant que dans les études effectuées aux Etats-Unis par Krueger *et al.*, (2000), l'impact d'une assistance sociale à l'intention entrepreneuriale n'a pas été identifié. Cependant, ils s'interrogent sur le fait que cette assistance sociale aux Etats-Unis soit faible puisque l'entrepreneuriat aux USA est communément accepté et ne nécessite aucune mesure d'assistance spéciale de la part de la société. Selon eux, dans une société où l'entrepreneuriat n'est pas largement reconnu et accepté, l'assistance sociale devient un facteur important déterminant de l'intention entrepreneuriale. De plus, si l'individu a une motivation forte de se conformer à l'approbation de la société, il y aura plus de probabilités que l'individu développe une forte intention d'entreprendre si la pression de la société l'approuve aussi (*ibid.*). Inversement, si la société n'approuve pas le comportement, l'individu motivé par l'approbation de la société aura tendance à une faible intention entrepreneuriale. Dans le cas où l'individu n'est pas motivé par la société, il sera moins affecté dans ses intentions par la pression de la société. Ainsi donc, dans la mesure où la société assiste l'individu à créer l'entreprise, ce dernier aura une grande motivation à s'y conformer, et l'intention d'entreprendre sera développée (*ibid.*).

3.2.1.3 La perception d'une capacité de contrôle comportemental

Le facteur cité ci-haut concerne la facilité ou la difficulté perçue de contrôler un comportement, et ramène à la perception de la faisabilité par l'individu à travers ses capacités personnelles à agir et à contrôler le résultat de son comportement (Ajzen, 1991). La perception de la faisabilité du comportement d'entreprendre fait souvent référence à l'efficacité personnelle de l'individu (Boyd et Vozikis, 1994 cité dans Shook *et al.*, 2003, p. 384). Ainsi donc, des études empiriques montrent que l'attitude envers le comportement, combinée à des normes sociales favorables et à une efficacité personnelle entrepreneuriale influencent positivement l'intention d'être autonome (Kolvereid, 1996 (b) cité par Shook *et al.*, 2003, p.384). L'hypothèse soutenue est que le degré de l'intention entrepreneuriale est proportionnel au degré de perception de faisabilité par l'individu, et si l'individu se croit capable d'un tel comportement, l'intention d'agir sera proportionnellement égale.

3.2.2 Recherche et découverte d'une opportunité

Il est important de souligner que pour que *l'intention de créer* puisse se muer en valeur nouvelle, elle doit être validée par une opportunité. Fayolle et Degeorge (2012, p. 48) expliquent que l'opportunité

est en quelques sortes une sorte d'acceptation ou de validation dans laquelle l'environnement qui va accueillir l'idée trouvera une valeur nouvelle. L'environnement peut être par exemple le marché dans lequel l'entreprise nouvelle compte opérer. Pour Hernandez, (1999, p. 125) l'opportunité va plus loin qu'une simple idée parce qu'elle doit porter en elle le potentiel d'exploitation afin d'y tirer un profit. Le défi qui se pose est de pouvoir trouver une idée qui aboutisse en opportunité d'affaires sur le marché. Derrière ce défi se trouve la problématique de savoir si l'opportunité peut facilement être identifiée comme une réalité, ou si elle est une réalité qui se construit seulement par rapport à l'individu entreprenant, et dont les interactions entre lui et son environnement le conduisent à l'opportunité (Fayolle et Degeorge 2012, p. 51). Hernandez (*ibid.*), quant à lui identifie trois sources d'opportunités, qui en quelques sortes concilient les deux points de vue. Selon cet auteur, une opportunité peut être à la fois une réalité objective, mais également une construction sociale entre l'individu et son environnement.

La première source est à l'origine liée à l'expérience accumulée de l'entrepreneur, de par sa vie personnelle, son parcours professionnel, ou encore d'autres contextes expérientiels. La deuxième source correspond à des circonstances diverses, du fait du hasard circonstanciel comme par exemple une rencontre avec quelqu'un avec qui il pourrait s'associer, ou encore un brevet d'un produit innovant nécessitant une exploitation par la création d'une entreprise. La troisième source d'idée à fort potentiel d'opportunité d'affaires concerne « [...] la recherche systématique d'une opportunité avec des techniques comme le brainstorming, la synectique ou le rêve éveillé dirigé... [...] » (Hernandez, 1999, p. 126). L'opportunité est sans doute un des éléments importants de l'entrepreneuriat, et comme nous l'avons déjà souligné tout au début de cette étude, pour certains auteurs (Shane, 1997 et Venkataraman, 2000, etc.), le champ d'études de l'entrepreneuriat devrait se focaliser en premier lieu sur l'opportunité parce qu'elle constitue la base de toute action entrepreneuriale. « [Une] analyse académique de la façon dont sont découvertes, créées et exploitées, les opportunités de mettre sur le marché de nouveaux biens et services, par qui et par quelles conséquences » (Shane et Venkataraman, 2000, p. 218) devrait prévaloir dans toute étude sur l'entrepreneuriat. Lorsque nous parlons d'opportunité, il est important de comprendre qu'on parle d'une opportunité qui aboutit à l'action d'entreprendre. D'une manière simpliste, l'opportunité entrepreneuriale est définie par Casson (1982) comme étant présente dans des situations où de nouveaux biens, services, matières premières, et méthodes d'organisation peuvent être introduits et être vendus à un prix supérieur au coût de la production.³⁴ Ces situations existent grâce à plusieurs raisons, dont les plus connues sont les suivantes.

³⁴ Traduction libre de l'auteur

Kirzner (1973) remarque le fait que les marchés sont composés d'individus possédant des informations idiosyncratiques les amenant à assigner différentes valeurs à différents produits, et services et à offrir en conséquence des prix différents (Kirzner, 1973 cité dans Shook *et al.*, 2003, p. 382). Quant à Schumpeter (1934 cité dans Shook *et al.*, *idem*), la deuxième raison concerne l'état de déséquilibre permanent des économies du monde, causé par des changements permanents au niveau social, politique, et technologiques. Ce qui amène en retour des changements constants dans la valeur des ressources. D'autres chercheurs comme Kirzner (1979) définissent l'opportunité par rapport à l'équilibre économique des marchés comme étant « [...] une imperfection du marché ou un déséquilibre économique qui peut être exploité par un entrepreneur en ramenant le marché à son état d'équilibre. » (Kirzner 1979, cité dans Fayolle et Degeorge 2012, p. 51). Ainsi donc, la recherche et la découverte de ces opportunités est du ressort de l'entrepreneur potentiel. Au niveau des capacités des entrepreneurs potentiels à chercher et à se saisir des opportunités, plusieurs théories existent. En effet, pour Krueger et Brazeal (1994), les opportunités sont saisies par les entrepreneurs qui sont préparés pour s'en emparer, sous couvert de vigilance entrepreneuriale. Cependant, (Shane, 2000) démontre le fait que la possession d'une information pertinente peut amener certains individus à se saisir d'une opportunité entrepreneuriale sans qu'ils n'en soient à la recherche active. L'information qu'ils possèdent les amène directement à l'opportunité qu'ils vont décider d'exploiter ou non. Ce qui rend fiable la théorie de certains chercheurs comme Kirzner (1997), qui affirment qu'entreprendre n'est pas seulement la résultante des habiletés de certains individus prêts à l'action, mais c'est aussi l'information détenue par l'individu sur l'opportunité qui déterminera celui qui deviendra entrepreneur ou pas. Ainsi donc, le concept d'information est très important dans l'identification d'une opportunité, et dans celui de tous le processus entrepreneurial (Shane, 2000).

Au niveau de la découverte des opportunités, comme le confirment Shook *et al.* (2003, p. 387), peu d'études existent sur les facteurs qui font que certains individus découvrent plus facilement les opportunités que d'autres. Ils citent cependant deux facteurs considérés comme importants. Kaish et Gilad (1991 cité dans Shook *et al.*, 2003, p. 387)), ont découvert que le fait d'être alerte aux opportunités était un facteur favorisant la découverte d'une opportunité. Le fait d'être alerte fait référence à la vigilance entrepreneuriale, définie par Kirzner (1997, p. 72) comme « une attitude de réceptivité face aux opportunités disponibles ». Cette capacité peut être différente d'un individu à l'autre, et peut être qualifiée de don pour certains (Kirzner, 1979). En effet, ce don d'apprentissage sans l'avoir cherché peut être inné et n'est pas le même chez tous les individus (*idem*, p. 148). Quant à Shane (2000), il démontre que la découverte des opportunités est influencée par les expériences vécues. Dans son étude empirique sur des entrepreneurs du secteur technologique, il relève que ces

derniers se basent sur leurs connaissances préalables dans leurs choix entrepreneuriaux. Spécifiquement, un individu possédant une connaissance préalable de par sa formation ou par son expérience professionnelle a plus de probabilités de découvrir des opportunités entrepreneuriales dans son secteur d'expertise (*idem*, p. 465). La connaissance préalable impliquée concerne : (1) la connaissance du marché influence le marché exploitant une nouvelle technologie ; (2) la connaissance des moyens de servir un marché influence la découverte par l'individu d'une nouvelle technologie à utiliser pour servir le marché ; (3) les problèmes du client vont influencer la découverte par l'individu des produits et services à exploiter par une nouvelle technologie.³⁵ (Shane, 2000 cité dans Shook *et al.*, 2003, p. 387). La théorie de Shane (2000) est renforcée par les travaux d'Ucbasaran *et al.*, (2009) qui confirment que le fait d'avoir une expérience spécifique acquise dans un domaine peut augmenter la vigilance entrepreneuriale. La première implication très importante tirée de cette étude (Shane, 2000 cité dans Shook *et al.*, 2003, p. 467) est le fait que les politiques de promotion de l'entrepreneuriat dans les populations désavantagées devraient en premier lieu investir dans le développement des connaissances afin de les rendre aptes à détecter ces opportunités

Dans le cas présent, nous nous permettons d'aborder le cas d'une théorie toute nouvelle qui est celle de l'identification collective de l'opportunité. En effet, cette dernière vient en opposition à la théorie individuelle d'identification de l'opportunité que nous venons d'aborder dans les paragraphes précédents. Comme le soulignent Chabaud et Messegheem (2010, p. 95), la première s'inscrit dans l'individualisme méthodologique se rattachant à l'école autrichienne et mettant en avant l'individu ainsi que ses propres représentations (*ibid.*). En effet pour les promoteurs de l'école autrichienne, « [...] aucun autre moyen de s'assurer des phénomènes sociaux que de comprendre les actions que les individus entreprennent vis-à-vis des autres » (Hayek, 1945 cité dans Chabaud et Messegheem, 2010, p. 95).

3.2.2.1 Identification collective de l'opportunité

L'identification collective de l'opportunité s'inscrit dans une vision d'inclure l'environnement et le contexte spécifique dans le processus de création, de croissance ou de survie d'une entreprise (Carrier et Tremblay, 2006, p. 70). Pour ces dernières, « [...] les collectivités sont invitées à se mobiliser, à s'impliquer et à participer à la création d'une culture entrepreneuriale » (*idem*, p. 71). L'une des

³⁵ Traduction libre de l'auteur

applications de l'entrepreneuriat collectif est le EDS (Entrepreneurial Development System) développé par Lyons et Lichtenstein (2001) (cités dans Carrier et Tremblay, 2006, p. 71). Dans ce programme, l'objectif est de développer l'entrepreneuriat au niveau individuel, mais également l'entrepreneuriat au niveau de la communauté. Quant à Carrier et Tremblay (2006), elles proposent d'évaluer la probabilité d'une identification collective d'opportunité en se basant sur quatre facteurs importants identifiés par elles-mêmes dans le processus d'identification d'une opportunité, à savoir l'information, l'apprentissage, la créativité ainsi que les réseaux. L'importance de l'information a été amplement identifiée dans le processus individuel d'identification d'une opportunité. Quant à l'apprentissage, Carrier et Tremblay (2006, p. 74) se basent sur les travaux de Corbett (2005, 2002) pour démontrer l'importance de l'apprentissage dans une dimension collective. En effet, l'apprentissage fait référence aux préférences et aux caractéristiques de l'individu dans sa façon de traiter l'information (Felder, 1996 cité dans Carrier et Tremblay, 2006, p. 74). Selon Corbett (2002), l'identification d'une opportunité est favorisée par une combinaison des connaissances acquises ainsi que du type d'apprentissage utilisé (Corbett, 2002, cité dans Carrier et Tremblay, 2006, p. 74). Notons que Kolb (1984) identifie quatre types d'apprentissage à savoir « [...] l'expérience concrète, la conceptualisation abstraite, l'observation réfléchie et l'expérimentation active (cité dans Carrier et Tremblay, 2006, p. 74). Par exemple, dans le cas où un individu posséderait des connaissances accumulées (connaissances techniques par exemple) et qu'il les mettrait en combinaison avec le type d'apprentissage faisant appel à une habileté de conceptualisation, il lui serait possible d'identifier une opportunité de développer un nouveau concept en rapport avec les deux variables. Ainsi donc, elles en déduisent que si différentes personnes ont diverses manières d'apprentissage, et que en plus ils disposent de différentes informations, il serait plus bénéfique de les mettre ensemble collectivement pour identifier des opportunités. De cette manière, on mise sur un grand bassin de connaissances et de styles d'apprentissages qui devraient donner lieu à plus d'opportunités plein de potentiel, au lieu que ça soit un individu qui traverse tout le processus seul, ce qui risque d'être long et pas très rentable. Le troisième facteur utilisé par Carrier et Tremblay (*idem*, p. 76) pour justifier une identification collective de l'opportunité concerne la créativité. Selon plusieurs auteurs (Hills *et al.*, 1997), la créativité est un élément important dans l'identification des opportunités d'autant plus que la majorité des entrepreneurs attribuent un rôle important à cette dernière (Carrier et Tremblay, 2006, p. 74). La créativité intervient dans la manière dont une information reçue par un individu est traitée. En effet, en combinant les aptitudes créatives d'un individu avec l'information reçue, il est capable d'en extraire de nouvelles idées (*ibid.*). Pour Smith et Degroio (2003 cités dans Carrier et Tremblay, *idem*, p. 76), la créativité est une capacité de pouvoir manipuler et gérer plusieurs informations différentes par diverses combinaisons afin d'arriver à de nouvelles idées. Or, puisque la créativité est un élément important

connexe à l'identification d'une opportunité et que beaucoup d'études la préconisent comme pouvant se développer dans le cadre des collectivités (Paulus, 2000, p. 237), pourquoi alors l'identification de l'opportunité ne serait-elle pas elle aussi collective ? Ainsi donc, dans le cas de cette étude, nous essayons de montrer si la créativité a été mise à contribution ou non dans le cas des entrepreneurs du Burundi. Le dernier facteur important dans l'identification collective d'une opportunité est celui du capital social et des réseaux. Plusieurs auteurs (De Koning, 2003 ; Kickul et Gundry, 2000) affirment que les réseaux de contacts jouent un rôle important dans le processus entrepreneurial. Tout au long de cette étude, nous avons également relevé combien le réseau social était primordial dans le processus entrepreneurial. En effet, le réseau s'inscrit dans la continuité de l'importance de l'information car elle permet à l'individu d'acquérir le plus d'information possible par l'entremise des relations, ainsi qu'un support important dans le démarrage. Ce qui en retour lui permet de pouvoir identifier des opportunités qui lui auraient par ailleurs été inaccessibles (Carrier et Tremblay, 2006, p. 77).

3.2.3 La décision d'exploiter une opportunité et les activités d'exploitation

Dans le modèle du processus entrepreneurial de Shook *et al.*, (2003), une fois que l'opportunité est découverte, une décision de l'exploiter ou pas doit être prise par l'entrepreneur. L'exploitation peut prendre deux formes, soit la création d'une entreprise ou encore la vente de l'opportunité d'affaires au marché (Shane et Venkataraman, 2000). A ce niveau-ci, il s'agit d'une étape est très critique puisque l'action de créer une entreprise est perçue et envisagée (Bruyat, 1993, p. 261). Si jamais la décision de créer une entreprise est prise, la deuxième question qui se pose est de savoir le meilleur moyen de pouvoir exploiter cette opportunité. Cependant, il importe de connaître les facteurs qui poussent l'individu à prendre cette décision d'exploitation. Selon Shook *et al.*, (2003, p. 388), deux théories se partagent les explications. La première théorie psychologique s'intéresse aux traits des entrepreneurs pour essayer de comprendre le déclenchement de la prise de décision d'exploitation. L'autre théorie sur la prise de décision d'exploiter une opportunité est basée sur le caractère cognitif du traitement de l'information. En effet, l'information à la base de la décision entrepreneuriale est distillée de deux manières. La première manière, appelée 'top-down' est un traitement où l'information en soi guide le traitement de cette dernière (Shook *et al.*, 2003, p. 388), tandis que dans la deuxième théorie, la *theory-driven processing*, les expériences accumulées sont celles qui guident le traitement de l'information (*ibid.*). L'étape des activités liées à l'exploitation est ce que Bruyat (1993, p. 261-262) qualifie de période où l'individu s'investit dans la recherche en mettant à disposition des ressources pour y arriver.

Ces dernières peuvent être des moyens financiers, logistiques, technologiques, etc. A ce niveau, « [...] sont réalisées les études de marché, la mise au point des prototypes, l'élaboration d'un plan financier...L'acteur agit, il recherche des informations, il développe un ou des produits...Il commence à s'engager réellement dans le processus, en consacrant du temps et de l'argent à la mise au point de son projet ». A ce stade de recherche active, l'individu investit beaucoup de son énergie et de son temps pour arriver à la création d'une entreprise.

3.3 L'environnement entrepreneurial

Tout au long de ce travail de recherche sur le tourisme, dans les chapitres 1 et 2 nous avons souligné l'importance d'un environnement propice à l'innovation, et à la créativité comme étant celui qui serait le plus propice à rendre plus concurrentielle une destination touristique. Cette compétitivité devrait se manifester à travers la création des produits et services à valeur ajoutée pour le touriste, et serait conduite par l'entremise de petites entreprises. Au niveau de l'environnement, en se référant sur les travaux de Fayolle et Degeorge (2012, p. 62-65), nous distinguons trois typologies d'environnement à savoir l'environnement personnel à l'entrepreneur, l'environnement général et l'environnement spécifique.

3.3.1 L'environnement personnel

L'environnement personnel concerne l'environnement direct dans lequel l'individu évolue ou a évolué dans le passé. Cet environnement est en premier lieu familial. C'est également l'environnement professionnel, mais également l'environnement culturel dans lequel l'individu évolue (Fayolle et Dégorge, 2012, p. 63). Comme ils le soulignent (*ibid.*) beaucoup de recherches ont relevé l'importance de cet environnement dans les perceptions, les actions et les représentations que l'individu développe dans sa vie. Ils soulignent encore combien la famille est également une importante composante de l'environnement personnel de l'individu. En effet, des recherches (Fayolle et Gailly, 2009) ont démontré que le fait d'évoluer toute sa vie dans une famille d'entrepreneurs peut fortement orienter l'individu dans sa carrière de création d'une entreprise. En plus, lorsque le processus entrepreneurial est enclenché, elle peut servir de support à l'individu à travers un soutien

financier un soutien moral ou des conseils et même lui faire bénéficier de son réseau d'affaires. Il paraît alors important que dans la mise en place des structures d'appui et d'accompagnement, cet environnement doit être pris en compte car par exemple, une structure d'accompagnement localisé dans un environnement culturel très entrepreneurial n'aura pas les mêmes problèmes que celle implantée dans un bassin où la culture entrepreneuriale n'est pas développée. Dans le chapitre 3, nous avons relevé, à travers les recherches effectuées en Afrique du Sud par Rogerson (2004), que la culture et la pratique de l'apartheid en Afrique du sud dans le passé, ont fortement inhibé les capacités entrepreneuriales des noirs. Pour remédier à cette situation, la politique de création des entreprises a été initiée par le gouvernement sud-africain dans une optique de renverser cette tendance du manque de développement de l'entrepreneuriat. L'*empowerment* est une politique de réhabilitation, de réinsertion, et de réconciliation des noirs avec eux-mêmes, et avec le reste du monde. Bruyat (1993, p. 206) souligne particulièrement l'importance du réseau relationnel de l'individu entreprenant, qui peut dans certains cas lui permettre d'accéder aux financements, mais également lui permettre d'obtenir les premiers contrats avec ses clients, ou encore d'obtenir de meilleures conditions d'approvisionnement auprès des fournisseurs, et bien d'autres avantages.

3.3.2 L'environnement général

L'environnement général est également l'environnement dans lequel évolue l'individu, son projet, et par après, son entreprise créée. Fayolle et Degeorge (2012, p. 62) distinguent deux sortes d'environnement général. Le premier est l'environnement global et l'autre est local. Le global concerne le niveau du pays, ou encore d'un ensemble régional. Quant au local, il concerne l'endroit géographique spécifique rattaché à une région spécifique dans laquelle le projet évolue et où l'entreprise créée va s'implanter. L'environnement général de niveau global de l'entrepreneuriat englobe les facteurs de la vie tant économique, sociale que politique de ce pays. Ces facteurs, tous réunis, peuvent faciliter l'éclosion ou non d'une de nouvelle entreprise. Par exemple les politiques fiscales et celles de financement, les politiques sociales, peuvent jouer un grand rôle dans le processus entrepreneurial de l'individu, ainsi que dans la création des entreprises (Fayolle et Degeorges, 2012, p. 64). En effet, dans un pays qui possède une politique favorisant les politiques de création des emplois à travers la création de petites entreprises, l'individu entreprenant ainsi que son projet, vont s'accélérer dans le processus de création tandis que ceux qui se trouvent dans un environnement non propice à la création des entreprises vont se comporter d'une manière plus réservée. Nous avons également relevé le fait que le tourisme est très tributaire de la stabilité politique et sécuritaire du pays.

Ainsi donc, dans un pays instable, l'individu entreprenant et son projet ne vont pas se comporter de la même manière que dans celui, où stabilité politique est assurée. L'environnement local est également très important parce qu'il correspond géographiquement à l'endroit où l'entrepreneur veut implanter son entreprise (*idem*, p.64). On pourrait le comparer à un environnement de niche, qui évolue dans l'environnement global, et qui doit combiner tous les éléments nécessaires à l'enclenchement du processus entrepreneurial, et au développement des entreprises. C'est dans cet environnement que les structures d'appui et d'accompagnement devraient être le plus focalisées sur individus entrepreneurs locaux. Si on projette l'environnement local dans le tourisme, il pourrait correspondre à une région touristique dans un pays donné. Si le pays préconise la création des entreprises dans cette région, il faut qu'elle soit propice et préparée au développement entrepreneurial. Cette préparation peut prendre la forme des structures d'accompagnement à la création de petites entreprises, des appuis financiers aux créateurs ou encore d'autres avantages pour inciter les individus à créer des entreprises. Dans ce cas, elle pourrait être géographiquement attrayante pour les individus qui peuvent y détecter des opportunités, ou encore pour ceux qui y sont nés, ou ceux qui y vivent, et y trouvent un attachement personnel et sentimental. Bruyat (1993, p. 233-234) a répertorié les différents facteurs favorisant la création de l'entreprise :

« Un environnement économique local développé, dense et diversifié comportant de nombreuses entreprises incubatrices ;
 [La] présence de sociétés de capital-risque, d'individus susceptibles de participer au financement de jeunes entreprises et d'un tissu d'organismes financiers habitués au financement de la création d'entreprise ;
 [Des] infrastructures satisfaisantes (routes, moyens de communication et de télécommunications, aéroports...) ;
 [Une] qualité de vie en termes de sécurité, d'éducation et de santé, de loisirs...
 [La] présence de fournisseurs, de sous-traitants, d'une main d'œuvre qualifiée et d'un marché pertinent ;
 [La] présence d'universités et de laboratoires pour la création d'entreprise de haute technologie ;
 [Un] climat d'affaires favorables à la création, des systèmes et des réseaux d'appui à la création d'entreprise... »

Au regard des facteurs répertoriés, et de notre travail de recherche, nous sommes portés à nous demander si l'environnement local des pays en voie de développement, spécifiquement celui du Burundi, facilite la création des entreprises.

Dans ce même environnement local, Fayolle et Degeorge (2012, p. 64) ont identifié certains éléments pouvant affecter le processus entrepreneurial. Le premier élément est la temporalité, faisant intervenir le temps dans la relation entre l'environnement et l'individu entreprenant et son projet. La temporalité est mise en évidence parce qu'un élément de l'environnement général peut être une opportunité de création à un certain moment, et devenir une contrainte dans un autre temps. Ils relèvent le fait que par exemple une formation focalisée sur la création de l'entreprise et qui est suivie tout au début du processus entrepreneurial peut permettre à l'entrepreneur d'acquérir des compétences qui lui faciliteront la gestion de son entreprise tandis que si cette formation est donnée en phase de démarrage de l'entreprise, elle peut ne pas lui servir à grand-chose. L'autre élément qui est identifié dans l'interaction de l'environnement avec l'individu et son projet est celui de la contingence (*idem*, p. 65). En effet, dans l'environnement, « [une] même caractéristique de l'environnement peut constituer une opportunité ou un facteur favorisant la réalisation pour un projet, être un obstacle pour un autre et ne pas avoir d'impact sur un troisième » (*Idem*, p.65). Toutes proportions gardées, on pourrait supposer par exemple dans le cas du tourisme au Burundi, qu'une mesure de protection de l'environnement qui interdit de couper du bois dans les forêts afin d'en faire du charbon à vendre, est un obstacle pour les entrepreneurs qui font le charbon. D'un autre côté, elle peut se révéler être une source d'opportunité pour le développement du tourisme par le biais des entrepreneurs tours opérateurs qui pourraient en faire une nouvelle attraction touristique.

L'environnement spécifique de l'individu entreprenant et de son projet concerne l'environnement dans lequel s'insère le projet de l'individu entreprenant. On pourrait dire que l'environnement spécifique d'un entrepreneur en hôtellerie est situé dans l'industrie touristique dans laquelle va évoluer le projet. Cet environnement revêt un caractère plus stratégique puisque c'est dans ce dernier que l'individu entreprenant devra prendre des décisions stratégiques concernant la création et la survie de son entreprise. Dans le cas de ce travail de recherche, l'environnement spécifique concerne le tourisme, ainsi que les éléments se rapportant à ce secteur. Ces éléments peuvent être le type de clientèle spécifique, les procédures de production et de mise en marché des produits ou services, les produits phares, la concurrence, l'état des innovations dans ce secteur ainsi les technologies les plus employées dans cette industrie. Dans les deux chapitres précédents, nous avons extensivement développé l'environnement spécifique du tourisme des pays en voie de développement, dans lequel l'individu entreprenant se retrouve inclus lorsqu'il est en train de créer une petite entreprise touristique. D'une manière globale, Bruyat (1993, p. 237) remarque que « [l']environnement aura d'autant plus de poids sur la dialogique entrepreneur/projet-entreprise nouvelle que l'environnement local, l'environnement du créateur et celui du projet sont confondus ». En d'autres termes, un environnement local de

production très centralisé sur un territoire donné va manifester un niveau élevé de réseautage que ça soit au niveau de la communauté sociale, industrielle, des familles et des relations. Ainsi donc, cet environnement favoriserait la création des entreprises parce qu'il apporte un soutien important aux individus porteurs de projets de création d'entreprise

3.4 Conclusion

Constat 4 : Le processus entrepreneurial de création d'entreprise est un processus complexe, combinant à la fois les complexités endogènes à l'individu entrepreneur, ainsi que celles liées à l'environnement dans lequel évolue l'entrepreneur.

En conclusion, pour qu'il y ait création d'entreprises pérennes, il y a nécessité d'un encadrement et d'un appui aux entrepreneurs. Cet appui aurait pour objectifs de stimuler la création des entreprises ainsi que celui de réduire le taux d'échec de ces dernières.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

4. CHAPITRE IV

LES INCUBATEURS D'ENTREPRISES ET LE PROCESSUS D'INCUBATION

Dans ce chapitre, nous identifions le potentiel d'appui à la création d'entreprises des incubateurs d'entreprises. Ceci est établi à travers l'analyse de ses fonctions ainsi que celle du processus d'incubation. Enfin, nous analysons la problématique liée à la performance de ces derniers, et la dynamique relationnelle entre l'incubateur et son environnement.

Définir le concept d'incubateur d'entreprise requiert en premier lieu d'aller à la source du mot « incubateur » afin de le décortiquer, pour en comprendre sa définition au sens large. De prime à bord, le mot incubateur est très facile à définir puisqu'il se réfère à « un appareil servant à l'incubation artificielle des œufs de poule, d'oie, etc. »³⁶. Il est également synonyme d'une couveuse³⁷, elle-même définie comme « un animal qui couve ou est apte à couver », ou bien « un appareil utilisé dans le temps pour faire éclore les œufs sans l'intervention de la poule... ». Étymologiquement, le concept d'incubation est originaire de l'Europe, comme le souligne Aernoudt (2004, p. 127) dans ses recherches sur les origines du concept d'incubateur d'entreprise. Dans les temps anciens, il était courant que les gens se rendent dans des temples romains (ou grecs), et s'étendent en dessous des cadavres d'animaux ayant été sacrifiés, la pratique se prénommant 'incubatio'. Dans une plus grande dimension, la pratique avait pour but de leur donner des visions ou des révélations sur la manière de vaincre une maladie quelconque. Et graduellement, l'incubateur devint un endroit où les enfants prématurés étaient nourris et pris en charge temporairement en attendant qu'ils puissent être forts et autonomes. (*ibid.*). Bien plus tard, à partir des années 1950, le terme d'incubateur sera emprunté et utilisé dans un autre environnement, celui du milieu des affaires, avec une autre connotation particulière. C'est en effet durant cette période que l'industrie manufacturière des Etats-Unis connaît le pire des déclin de l'histoire, et il faut à tout prix trouver les moyens de faire face à cette situation, dans une optique de redynamiser l'économie, par la réduction du chômage et la création des emplois. Les plus anciens des incubateurs naissent aux États-Unis, dans les années 1950, suite à la fermeture de

³⁶ <http://www.larousse.com/en/dictionnaires/francais/incubateur>

³⁷ <http://www.larousse.com/en/dictionnaires/francais/incubateur>

plusieurs industries. Le premier incubateur est le *Batavia Industrial Center*, qui voit le jour en 1959, créée par Joseph Batavia. En Europe, les premiers incubateurs ont vu le jour bien plus tard, dans les années 1970. Ils vont s'inspirer du modèle américain pour servir d'outil de rescousses aux industries manufacturières en déclin.

4.1 De la complexité des définitions à un consensus

Lorsque nous essayons de trouver une définition faisant l'unanimité sur l'incubateur, nous nous retrouvons face à une multitude de ces dernières, les unes plus ou moins différentes des autres. Ce qui est intéressant à noter, c'est que la majorité de ces définitions, sont plutôt sommaires à la naissance du concept des incubateurs d'entreprise, mais elles vont en s'enrichissant au fil des années. Autre fait à noter dans cette recherche est le peu de définitions en langue française, ainsi que le nombre restreint d'auteurs francophones ayant développé des théories sur les incubateurs d'entreprises. La majorité de la littérature est anglophone, probablement du fait que les incubateurs sont originaires des États-Unis. Nous remarquons également une nette différenciation de la fonction de l'incubateur, au niveau de la littérature anglo-saxon et francophone.

En 1986, Gill et Smilor (1986, p. 11) définissent le nouvel incubateur d'entreprise comme une entité qui « [...] seek to maximize the potential of entrepreneurial talent within a community by providing entrepreneurs with services and support that complement their natural talents and enable them to expand their potential ». ³⁸Quant à la *National Business Incubator Association* (NBIA), elle définit l'incubateur comme :

« [...] un organisme qui aide des entreprises naissantes en fournissant divers services de support tels que l'assistance dans la préparation du plan de développement et du plan marketing, la construction de l'équipe de gestion, l'obtention de capital et l'accès à d'autres gammes de services professionnels plus spécialisés. En outre, il fournit un espace flexible, des équipements partagés et des services administratifs communs. Les nouvelles entreprises restent généralement dans l'incubateur pendant environ deux ans et demi, après quoi elles reçoivent un diplôme pour devenir indépendants ». ³⁹

Avant de pouvoir définir l'incubateur dont il est question dans cette étude, il convient de distinguer les terminologies communément utilisées pour définir l'incubateur. Masmoudi (2007, p. 26) qui a identifié

³⁸ « [...] cherche à maximiser le talent entrepreneurial dans une entreprise en mettant à disposition des entrepreneurs les services et l'assistance qui complètent leurs talents naturels et leurs permettent d'accroître leur potentiel ». Traduction libre de l'auteure

³⁹ Traduction française de Masmoudi (2007, p. 74)

les différentes terminologies sur l'incubateur, distingue d'un côté les incubateurs de projets d'entreprises et les incubateurs d'entreprises. D'un autre côté, il met en évidence l'existence d'un autre terme dans la langue française, qui est celui de pépinière, que ça soit une pépinière de projets d'entreprise et une pépinière d'entreprises. En effet, en 2002 Albert *et al.*, (2002, p. 80) avaient déjà souligné le fait que le terme pépinière était un terme purement français, utilisé pour les structures d'appui aux entreprises après leur création, tandis que dans le contexte français, l'incubateur signifiait une structure d'appui avant la création de l'entreprise. Cependant, dans le langage courant, les deux termes sont utilisés, et peuvent également se substituer l'un à l'autre. Masmoudi (2007, p. 65) identifie les pépinières de projets d'entreprises comme des structures qui :

« [...] forment et accompagnent les porteurs de projets dans le but de limiter les risques d'échecs et d'accroître les capacités de développement de futures entreprises...[les] pépinières de projets fournissent également des moyens facilitations pour accélérer le processus de création et pour réaliser une étude sérieuse de projet de création...[les] pépinières de projets agissent en amont de la création ».

Quant aux pépinières d'entreprises, elles interviennent après la création de l'entreprise et :

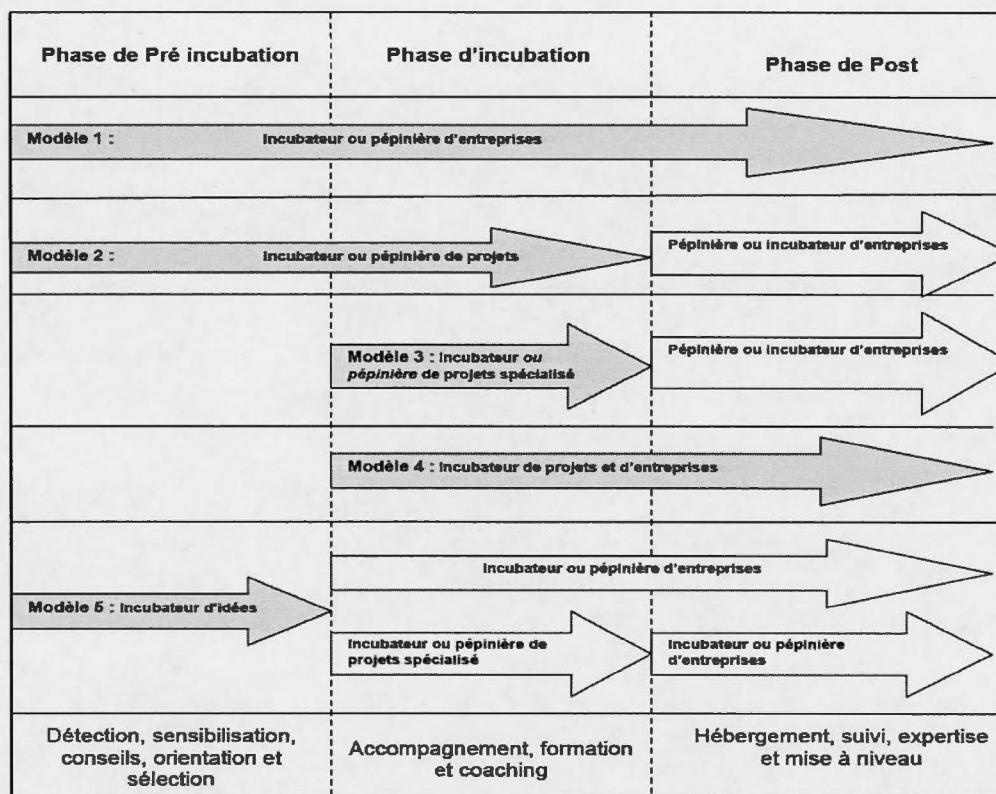
« [...] proposent des services, en général marchands, indispensables au développement des jeunes organisations. Elles peuvent être généralistes, industrielles ou innovantes, de nouvelles technologies. Elles offrent essentiellement des locaux avec des conditions particulières de location et la possibilité d'utiliser des services partagés » (*idem*, p. 66).

L'incubateur a la fonction suivante, « [un] l'incubateur de projets maternelles les projets d'entreprises, sa finalité est de convertir ces projets en entreprises » (*idem*, p. 82). Quant à l'incubateur d'entreprises

« [il] maternelles les entreprises en démarrage, sa finalité est de convertir des entreprises fragiles en entreprises pérennes en forte croissance » (*ibid.*).

La figure 4.1 suivante, développée par Masmoudi (2007, p. 160) propose une différenciation de la structure d'incubation basée sur les fonctions qu'elles exécutent.

Figure 4.1 Les modèles d'incubation théorique



Source : Masmoudi, 2007, p. 160

Dans cette figure, le modèle 1 implique une structure d'incubation présente dans les phases de pré incubation, d'incubation et de post incubation. L'incubateur en place intervient en amont et en aval du processus, et propose tout un mécanisme d'appui de telle manière que l'entreprise incubée arrive sur le marché alors qu'elle est déjà fonctionnelle (Masmoudi, 2007, p. 154). Dans ce cas-ci, cette structure est nommée incubateur d'entreprise. Quant au modèle 2, il implique une structure présente dans les phases de pré incubation et d'incubation seulement. Et dans ce deuxième cas, la structure appelée incubateur de projets a pour fonction d'identifier les individus porteurs d'idées de projets afin de les accompagner jusqu'à l'élaboration complète du projet d'entreprise. Il est important alors qu'une structure puisse se relayer avec l'incubateur afin de prendre en charge toutes les activités subséquentes de suivi. Dans le troisième modèle, l'incubateur s'occupe seulement de la phase d'incubation tandis

que les autres phases de pré incubation et de post incubation sont prises en charge par d'autres structures. Les projets communément incubés dans ce genre d'incubateur sont de types très spécialisés. Quant au modèle 4, il concerne une structure d'incubation dans la phase d'incubation et celle de post incubation. Dans ce cas-ci, l'incubateur en charge est un incubateur d'entreprises, et son rôle est d'accompagner en premier lieu l'individu porteur d'une idée de projet, mais ensuite de le suivre et de l'héberger lorsqu'il est en train de démarrer l'entreprise. Enfin, le modèle 5 est un modèle assez récent, et majoritairement développé dans le monde anglo-saxon. Il concerne le cas d'incubation en phase de pré incubation exclusivement. Dans ce dernier cas, la structure en charge est un incubateur d'idées, avec pour objectif principal de sensibiliser et d'identifier les idées ayant un potentiel d'innovation et capable de pouvoir être traduites en projets d'entreprises. (Masmoudi, 2007, p. 154-160).

Au-delà de la complexité de ces différenciations rencontrées dans diverses littératures sur les incubateurs, dans cette étude, nous avons décidé d'utiliser le terme incubateur d'entreprise pour signifier autant un pépinière de projets ou d'entreprises que pour signifier un incubateur de projets ou d'entreprises.

4.2 Le rôle de l'incubateur d'entreprises dans l'appui à l'entrepreneuriat

Avant de comprendre les différentes fonctions d'un incubateur, il est important de comprendre dans quel contexte s'inscrit l'incubateur. La création d'une entreprise est un processus très complexe quel que soit la typologie du projet, le niveau de motivation de l'entrepreneur, ou encore le soutien dont il dispose. En partant de l'intention de créer une entreprise à l'identification de l'opportunité d'affaires ainsi qu'à la mise en exécution de toutes les tâches nécessaires à la création de cette entreprise, il est prévisible que l'entrepreneur qui évolue dans un environnement dont il ne contrôle pas tous les paramètres pourrait se retrouver face à des risques et difficultés énormes. Raisons pour lesquelles des structures d'appui sont présentes, et fonctionnelles dans le cadre de l'appui à l'entrepreneuriat. Selon Masmoudi (2007, p. 53), la thématique d'appui à l'entrepreneuriat est communément utilisée par les chercheurs pour désigner « [...] divers mécanismes d'aide *aux entrepreneurs* et *aux entreprises* en démarrage et/ou difficulté. ». D'une manière générale, Bruyat (1993) recense trois objectifs principaux aux mécanismes d'appui. Le premier objectif est la sensibilisation et la stimulation des individus par des actions de sensibilisation, de communication et d'information. Le deuxième objectif est de limiter les cas d'échec par les conseils, l'accompagnement ainsi que la formation des porteurs de projets. Enfin, le dernier objectif est d'assurer aux jeunes entreprises de plus grandes possibilités de développement par des systèmes d'hébergement et de mise en disposition des financements. L'appui

en entrepreneuriat fait également référence à d'autres terminologies communément utilisées comme l'accompagnement, le soutien ou encore le support. Par exemple, pour Allen et Rahman (1985 cité dans Bakkali, 2010, p. 151) « l'accompagnement contribue à créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat en fournissant un environnement sécurisant aux porteurs de projets, en leur offrant un certain nombre de services (locaux, conseils...) et en leur permettant d'être en contact d'autres entrepreneurs ». Beaucoup d'auteurs (Masmoudi, 2007 ; Cuzin et Fayolle, 2006 ; Bruyat, 1993), soulignent le fait que dans le champ de l'entrepreneuriat, la thématique de l'appui à l'entrepreneuriat a requis une attention moindre par rapport aux autres facettes de l'entrepreneuriat. Cependant, un regain d'intérêt se manifeste, même s'il est particulièrement focalisé sur certains aspects comme l'appui financier, l'aspect réglementaire, logistique ou managérial (Masmoudi, 2007, p. 50). Ce dernier identifie deux conceptions d'appui à l'entrepreneuriat. La première, promue par Bruyat (1992) est une conception large de l'appui, incluant tous les instruments d'appui « [...] avec, la sensibilisation, l'accueil et l'orientation de nouveaux entrepreneurs ou de porteurs de projets, l'information et la mise en réseau, l'accompagnement, le conseil et le suivi, la formation (courte ou longue), l'appui logistique (secrétariat, gestion, etc), le financement, l'implantation, etc. ». La seconde conception qualifiée d'étroite se focalise uniquement sur un aspect précis de l'appui que ce soit par exemple l'appui financier, les conseils et la formation ainsi que le soutien logistique. (*idem*, p. 53). Dans le cas de cette étude, nous nous intéressons à la conception large, étant la plus outillée pour cette étude de cas. En effet, au-delà de toute cette clarification sur les différents concepts, il est important de saisir la différence de terminologies entre mécanisme d'appui à l'entrepreneuriat et outils d'appui. Selon Masmoudi (2007, p. 54), les mécanismes d'appui à la création des entreprises sont principalement d'envergure politique, et du ressort des pouvoirs publics. Ils concernent principalement des mécanismes en appui financier, par exemple les crédits, les dons, les subventions et autres. Ce sont également des appuis sociaux et fiscaux comme les exonérations fiscales, les zones franches, etc. Ils incluent également un appui logistique comme la construction des incubateurs, des hôtels d'entreprises ou des pôles technologiques. Quant aux outils d'appui en entrepreneuriat, ils concernent les moyens initiés par des structures des pouvoirs publics et privés en même temps. (*Ibid.*). Ainsi donc les outils vont généralement définir les fonctions de la structure d'appui. Par exemple « [...] les structures de sensibilisation ont pour objet de susciter l'intérêt à l'entrepreneuriat ... alors que les structures d'accompagnement ont pour but d'aider les accompagnés (porteurs de projets, entrepreneurs) dans le montage de leurs projets et/ou dans le démarrage de leur entreprise » (*idem*, p. 55). En définitif, pour Mériaux (2011, p. 51), un incubateur est un « [...] outil global, et intégré à une stratégie plus large de développement économique des acteurs publics et privés ».

4.3 La typologie des incubateurs d'entreprises

La théorie sur la typologie des incubateurs est tirée essentiellement du rapport de Albert *et al.*, (2002) qui a compilé les différents critères des incubateurs existants afin d'en faire une classification typologique. Albert *et al.*, (2002, p. 13) établissent la typologie des incubateurs en se basant essentiellement sur six critères à savoir :

- « 1. Leur promoteur : c'est la clé
- 2. Leur mission et objectifs
- 3. Le type de projets auquel il s'adresse
- 4. le type de services offerts
- 5. Le modèle de financement
- 6. Le contexte qui est caractérisé par le milieu où s'exerce l'activité de l'incubateur ».

Le tableau 4.1 suivant résume les critères de typologie des incubateurs tel que développés par Alber *et al.*, (2002, p.13-16).

Tableau 4.1 Typologies des Incubateurs

Promoteur	Mission et Objectifs	Type de projet	Services offerts	Modèle de financement	Contexte
Critère clé. Promeut la création de l'incubateur. Peut être seul ou en partenariat	Peuvent être différentes ou similaires selon le promoteur	Se basent sur les missions et objectifs et le promoteur, sont variés	Généralement semblables mais pas toujours offerts dans la même proportion	Concerne les sources de financement en investissement, et exploitation en phase de démarrage et de maturité	A une influence sur la mission et la vie d'un incubateur
<ul style="list-style-type: none"> * États, * Départements ministériels, * Chambre de Commerce et d'Industrie, * Collectivités locales ou régionales, * Associations ou syndicats de développement économique, * Universités, grandes écoles * Centre de recherche * Associations privées * Fondations/Trusts/Associations * Philanthropiques * Grandes entreprises * Sociétés de Conseil * Cabinets juridiques * Gestionnaires immobiliers * Entrepreneurs indépendants * Capitaux Risqueurs * Business Angels 	<ul style="list-style-type: none"> * la création d'emplois, * le développement d'activités économiques via la création d'entreprise * le profit * le transfert et valorisation des technologies * la revitalisation des zones en difficulté ou en reconversion * la diversification du tissu industriel * la promotion de certaines filières * d'activité * la promotion de certaines catégories de population 	<ul style="list-style-type: none"> * Incubateur généraliste ou spécialisé (artisanat, production, logiciel, biotechnologies, etc.) * Projets focalisés sur des populations particulières (étudiants, minorités, accueil d'entreprise étrangère, salariés d'une entreprise existante, etc.) * projets s'adressant aux entrepreneurs avant la phase de création, après la création, ou en phase de croissance (accélération). 	<ul style="list-style-type: none"> * Immobilier et gestion de l'immobilier : aménagements, installations diverses, location de salles de réunions, etc. * les services de base souvent en partage : secrétariat, accueil, salle de conférences, cafétéria, lignes à haut débit, etc. * les services de conseils et d'assistance, qui peuvent rapporter aussi bien aux travaux quotidiennes (juridiques, personnel, relations bancaires, comptabilité) qu'aux aspects stratégiques : conseils, mise au point de business-plans, conseil en marketing, conseil financier, propriété industrielle, etc. * la formation aux divers aspects du management le coaching individuel * la mise en relation à travers des réseaux financiers, technologiques, commerciaux qui permettent à l'entreprise d'avoir accès à des partenaires, à des clients, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> * les loyers et services aux entreprises en incubation * services extérieurs * subventions en argent ou en nature * sponsoring * revenus différés (royaltie, actions) 	<ul style="list-style-type: none"> * contexte spatiale (zone rurale, zone industrialisée, zone en reconversion) * contexte lié au promoteur (un incubateur de grande entreprise sera conditionné par la culture, le métier, les ressources et service de cette entreprise. * Contexte de réseautage lié au capital social des promoteurs de l'incubateur

Source : Albert *et al.*, (2002, p. 13-16)

Les critères de typologie précédemment résumés dans le tableau 4.1 donnent une classification généralement acceptée, et qui est basée sur un critère clé, celui du promoteur de l'incubateur. Selon Albert *et al.*, (2002, p. 14), ce critère tellement important englobe une diversité d'acteurs, démontrant l'importance des enjeux dans la création des entreprises ainsi que les différents intérêts en jeux pour tous intervenants. Le promoteur est généralement celui qui met à l'avant l'idée de la création d'un incubateur et qui lui imprime sa vision. Par conséquent, il apparaît donc comme un élément clé dans la vie d'un incubateur. En effet, que ce soit un centre de recherche, un ministère, une association ou autre entité qui promeut l'incubateur, il est évident que l'incubateur affilié ne peut se départir de son influence, minime soit-elle.

Dans le cas de cette étude, nous nous intéressons au modèle spécifique d'incubateur de développement local. En effet, cette typologie d'incubateurs s'insère dans la ligne de cette étude qui est celle de développement économique d'une région ou d'un pays.

4.3.1 Les incubateurs de développement local

Les incubateurs de développement local sont les plus anciens et les plus nombreux dans la typologie des incubateurs. Promues et créées par des initiatives locales publiques, ces dernières se caractérisent principalement par un financement provenant des pouvoirs publics. Selon Albert *et al.*, (2002, p.17-)⁴⁰, ces dernières sont en grande partie situées dans les zones urbaines et périurbaines. Ils prédominent souvent dans des localités parfois ayant ou ayant eu, dans le passé, des difficultés économiques. Ceci oblige les autorités publiques à penser au moyen de développer la localité pour stimuler l'activité économique, afin de créer plus d'entreprises, stimuler la création des emplois, stimuler l'entrepreneuriat ainsi que l'image de la localité. Au-delà de ces objectifs directs, d'autres objectifs secondaires concernent « [...] l'accroissement de l'assiette fiscale, la réutilisation et la rénovation des bâtiments (actifs) inutilisés, la création d'une image d'une région en développement, des impôts supplémentaires, qui permettront de soutenir d'autres organisations » (Turgeon et Boily, 1987, p. 8). Les incubateurs de développement économique constituent la majorité des incubateurs existants dans le monde. Comme le confirment Albert *et al.*, (2002, p. 19) dans leur étude comparative concernant l'état des incubateurs dans quatre pays (France, USA, Allemagne et UK), aucun de ces pays ne possède de programmes nationaux pour le développement des incubateurs, ou même la volonté de standardiser les modèles.

⁴⁰ Gaynor *et al.*, tirent la majorité des informations sur les incubateurs de développement économiques du Rapport OCDE-« INCUBATORS- The State of the Art ».1999

Le tableau 4.2 de la page suivante résume les caractéristiques communes, essentielles aux incubateurs de développement économique local ainsi que les critères de performance de ces derniers (Albert *et al.*, 2002, p. 19-21)

Tableau 4.2 Résumé des caractéristiques et des critères de performance des incubateurs de développement économique

Principales caractéristiques des incubateurs de développement local	Critères de Performance des incubateurs de développement local
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créés par des initiatives locales publiques ✓ Se sont développés en masse au milieu des années quatre-vingt ✓ La majorité ne possède pas de programmes nationaux de développement.⁴¹ ✓ Le développement débute souvent dans des zones urbaines, le plus souvent en période de reconversion ✓ Les incubateurs dépendent souvent des politiques nationales de développement et ont été remis en cause dans certains pays (France, UK).⁴² ✓ Ont un impact positif sur les entreprises incubées et la communauté s'ils sont performants ✓ Peuvent exercer d'autres missions en parallèle dans le but d'une autonomie financière. Par exemple, l'hébergement des entreprises matures, des centres de recherches, etc. ✓ Réunissent les ressources et compétences locales pour les incubés. Un grand rôle dans le réseautage des incubés avec le milieu extérieur de conseil, de financement, de marché et de technologie ✓ Ont également un rôle de coaching, de facilitateur et de mise en relation. ✓ La majorité des recherches en incubateurs concernent les incubateurs de développement local 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les incubateurs doivent s'insérer dans un vaste programme de développement local, et ne doivent pas être des entités isolées. ✓ Les incubateurs doivent être promus par un partenariat entre les principaux acteurs privés et publics qui interviennent dans l'économie locale ✓ Nécessité de réaliser des études d'opportunité et de faisabilité avant le lancement ✓ Nécessité d'un vaste soutien du public pour créer et maintenir l'incubateur. D'énormes budgets sont nécessaires pour la création et la maintenance des incubateurs ✓ La disponibilité des locaux pour accueillir les entreprises est un élément clé ✓ La valeur ajoutée des incubateurs aux entreprises dépend de la qualité des services d'appui et de conseil offerts ✓ Domaines nécessitant plus de qualité dans les services pour rendre l'incubateur performant : la formation des entrepreneurs, la qualité et éventail de services offerts, l'accès au financement et appui technologique ✓ Nécessité d'un comportement entrepreneurial et management de qualité des incubateurs : facilité à mobiliser les réseaux existants ainsi que la mise en relation des incubés avec les meilleurs partenaires. ✓ Les facteurs de performance des incubateurs performantes et pérennes sont le management professionnel et stable, avec un soutien régulier des mandants et financeur ✓ Les incubateurs doivent définir clairement les marchés d'entreprises et d'entrepreneurs ciblés, afin de rentabiliser les compétences spécifiques des responsables d'incubateurs ✓ Mettre en place et respecter les critères d'admission, en cohérence avec la recherche d'un taux d'occupation élevé ✓ Evaluation régulière des incubateurs, sur les objectifs à long terme (impact sur les entreprises, sur l'économie local), et non sur le court terme (taux de remplissage, taux d'entreprise en vie, etc.)

⁴¹ Cependant, certains pays ont commencé récemment à développer des politiques nationales comme la Chine

⁴² Cependant, maintenant, on observe une renaissance de ces derniers parce que la récession a engendré beaucoup de chômeurs, qui doivent être réinsérés souvent dans des petites entreprises. Et les incubateurs apparaissent comme un des moyens de les appuyer.

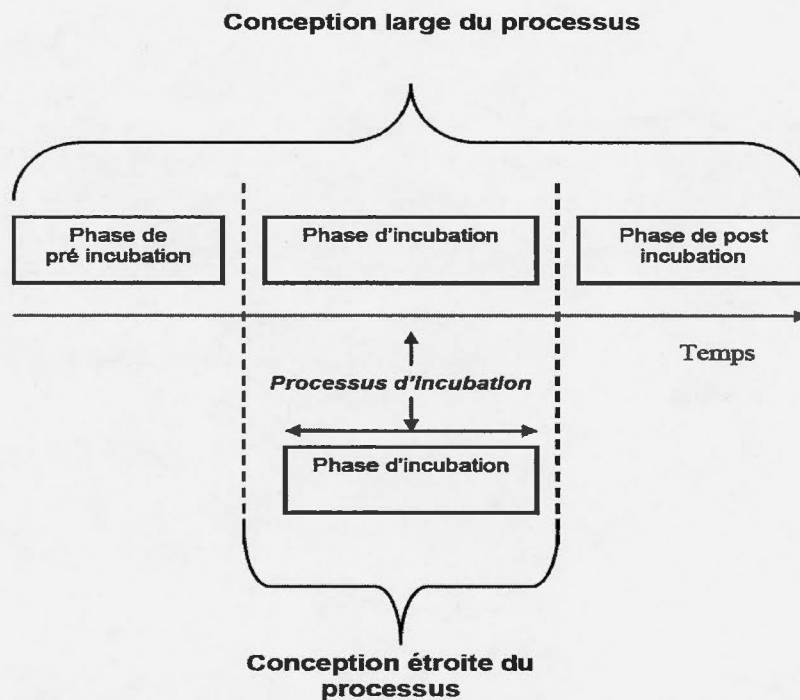
4.4 Le processus d'incubation

La compréhension du processus d'incubation amène la compréhension de son fonctionnement ainsi que celle de sa complexité. Selon Masmoudi (2007, p. 119), « *[il] n'existe pas un processus universel d'incubation. Chaque structure d'incubation admet sa propre logique d'intervention et son propre processus d'incubation* ». Par exemple, Laviolette et Lou (2006, p.18) disent que :

« [le] processus d'incubation est avant tout un processus d'apprentissage par lequel un individu ou un groupe mobilise des ressources et développe des compétences pour la création d'une activité à valeur ajoutée. Tout au long de ce processus, l'individu chaque membre de l'équipe développe des compétences entrepreneuriales transverses. Quel que soit l'issue de l'activité développée, les créateurs d'entreprise sortent du processus d'incubation avec de compétences nouvelles ou accrues et une meilleure employabilité : capacité à « réutiliser » leurs compétences dans un autre contexte ».

Cependant, Masmoudi (2007, p. 117) relève deux conceptions prédominantes sur le processus d'incubation. La première conception est une conception large du processus d'incubation qui incorpore une première phase de pré incubation, une autre phase d'incubation ainsi qu'une dernière phase de post incubation (Masmoudi, 2006 cité dans Masmoudi, 2007, p. 117). Quant à la conception étroite du processus, elle « [...] concerne uniquement la phase d'incubation même des porteurs de projet » (*ibid.*). La figure 4.2 de la page suivante illustre les deux conceptions du processus d'incubation.

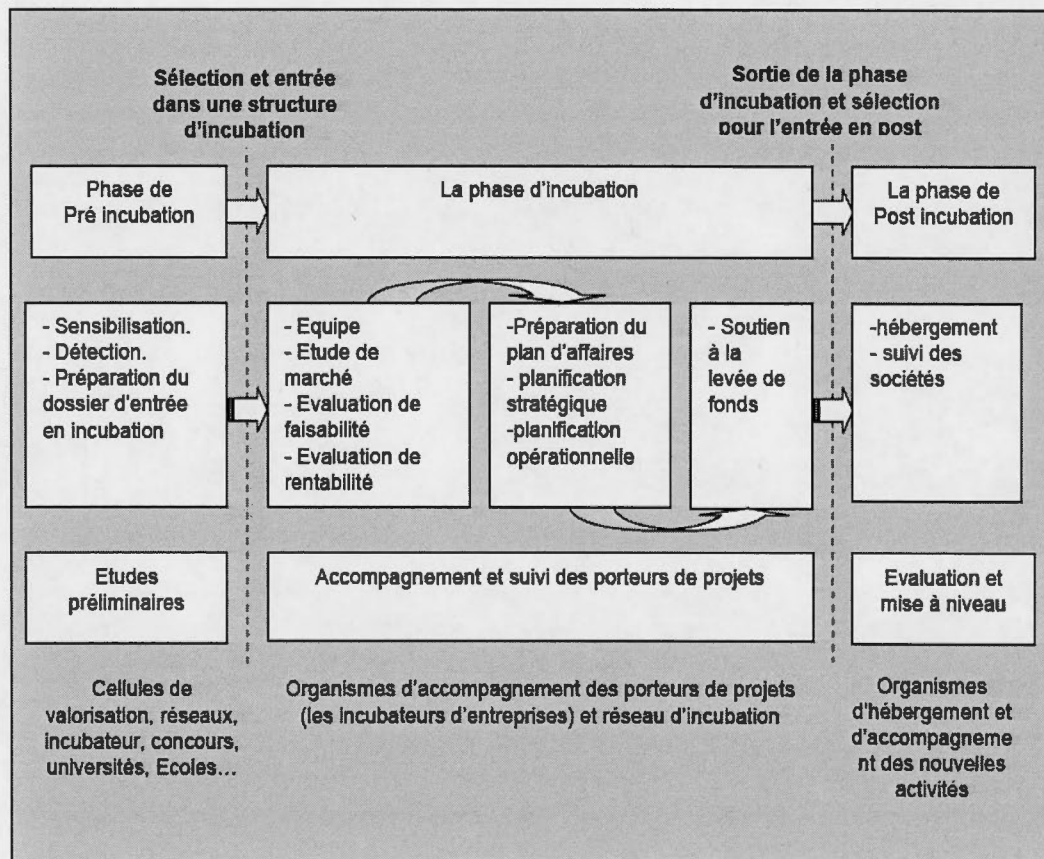
Figure 4.2 Modèle conceptuel du processus d'incubation



Source : Masmoudi, 2007, p. 118

Au regard de cette illustration précédente, nous focalisons notre recherche sur la conception large du processus d'incubation, tout aussi bien que nous nous sommes focalisés sur des incubateurs polyvalents, lesquels s'occupent de toutes les phases d'incubation, de la pré incubation à la post incubation en passant par la phase d'incubation à proprement parlé. Ainsi donc, le modèle du processus d'incubation qui paraît pouvoir répondre à notre étude est le suivant.

Figure 4.3 Modèle conceptuel du processus d'incubation au sens large



Source : Masmoudi, 2006 tiré de Masmoudi (2007, p. 117)

Au regard de ce modèle de processus d'incubation, nous nous rendons compte que c'est un processus extrêmement complexe, et qui fait intervenir plusieurs parties prenantes. Le premier élément complexe dans tout ce système est l'individu entrepreneur lui-même, qui va se retrouver placé à l'intérieur de ce processus. Or, dans le chapitre 3, nous avons relevé combien l'individu entrepreneur est en soi plein de complexités, et que ses aptitudes à créer une nouvelle entreprise dépendent de beaucoup de facteurs endogènes et exogènes. En effet, l'individu, à travers d'un processus d'apprentissage bien déterminé

sur une période de temps, est appelé à des développer des compétences qui lui permettront de créer son entreprise. Il a été également relevé que l'apprentissage est très important mais qu'elle diffère d'un individu à l'autre. En effet, il apparaît que deux individus peuvent passer à travers un processus d'accompagnement identique tel qu'un incubateur, et en ressortir avec des compétences et aptitudes complètement différentes. Nous avons également identifié le fait que certains entrepreneurs peuvent arriver à créer une entreprise pérenne et d'autres peuvent échouer. Raison pour laquelle certains chercheurs comme Bruyat (1993, p. 368) recommandent que l'accompagnement ne soit pas un moyen seulement de fournir des solutions prédéfinies aux incubés, mais plutôt de pouvoir les accompagner dans la recherche de leurs propres solutions, même si la solution choisie par l'individu peut être différente de celle de l'accompagnateur. L'autre élément qui démontre de la complexité du processus d'incubation concerne toutes les parties prenantes qui sont impliquées dans le processus d'incubation. Cette complexité est due au fait que chaque partie prenante poursuit des intérêts qui lui sont propres face aux autres acteurs. Le modèle précédent identifie trois phases principales dans le processus d'incubation. Ces dernières présentent un ordre chronologique du moment qu'il y a un ordre de suivi de la phase de pré incubation à la phase d'incubation et enfin à la phase de post incubation (Masmoudi, 2007, p. 119).

4.4.1 La phase du pré incubation

La phase de pré incubation est le parcours en amont de la création d'une entreprise et les activités entreprises concernent la sensibilisation à la création des entreprises, l'accueil et l'accompagnement des individus incubés. La phase de pré incubation est caractérisée par la présence des réseaux, des cellules de valorisation, des écoles, des universités et bien d'autres organismes. La fonction principale de ces dernières est la sensibilisation à l'entrepreneuriat. Il convient encore de remarquer dans ce cas-ci que le rôle de pré incubation n'est pas seulement de la responsabilité d'un incubateur l'ayant dans ses attributions, mais également d'autres institutions peuvent jouer le même rôle que celui des incubateurs. C'est l'exemple des institutions et organismes précités, qui se retrouvent incluses dans le processus d'incubation. La phase de pré incubation peut être considérée de deux manières (Saurio, 2004 cité dans Masmoudi, 2007, p. 121). Pour certains, elle intègre toutes les actions depuis la sensibilisation à l'esprit entrepreneuriale et à la création d'une entreprise, jusqu'à la prise en charge des activités par l'incubateur (Masmoudi, 2007, p. 121). L'autre manière de considérer la période de pré incubation est très étroite et s'occupe essentiellement de la préparation des individus entrepreneurs, ayant été sélectionnés, pour entrer dans l'incubateur. Cette préparation consiste en une étude initiale,

conjointe entre l'individu et l'incubateur, du dossier d'entrée, permettant l'intégration future dans l'incubateur (*ibid.*). En d'autres termes, cette phase s'occupe de détecter les individus avec des idées innovantes et de pouvoir les transformer en opportunités d'affaires commercialisables. Ces individus sont ensuite pris en charge par l'incubateur dans l'étape subséquente. La période de pré incubation devient dans ce cas-ci plus courte. (*Ibid.*)

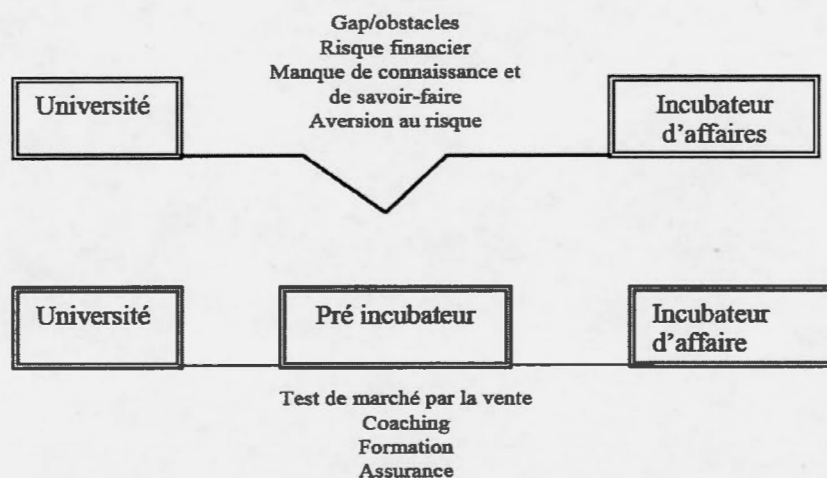
La sensibilisation à l'esprit entrepreneurial est très importante du moment qu'elle est la première activité visant à stimuler l'envie de créer une entreprise, et qu'elle peut prendre une longue période, allant de plusieurs années. Elle agit sur l'intention entrepreneuriale et stimule la créativité ainsi que la volonté de prise d'initiative pour pousser vers la création d'entreprise. Selon Masmoudi (2007, p. 55), la sensibilisation s'adresse tout aussi bien à une population ciblée, qu'à un espace géographique bien spécifique, ou encore à une industrie bien spécifique. Ainsi donc, une population spécifique ciblée peut être des chômeurs, ou des femmes, des minorités visibles, ou des étudiants dans les écoles ou universités, etc. Quant à l'espace géographique, elle peut concerner par exemple des zones touristiques, des régions rurales ou urbaines, etc. Enfin, dans le cas des industries, la sensibilisation peut se focaliser sur certains types d'industries par exemple les biotechnologies, les arts, etc. Les méthodes couramment utilisées par les incubateurs pour sensibiliser sont entre autres les actions de communications (à travers les campagnes à la télévision, à la radio et dans les journaux), les concours, les dons et subventions ainsi que les journées d'information et actions pédagogiques par des modules de cours (*ibid.*). Dans le cas des écoles et des universités, la sensibilisation à l'entrepreneuriat s'effectue à travers l'intégration dans les programmes des cours spécialisés en entrepreneuriat. Ainsi donc, dans les pays ayant adopté la sensibilisation à l'entrepreneuriat dans les organismes d'enseignement supérieur, une panoplie de *masters* et de cours spécialisés ont été créés (*idem*, p. 121). La sensibilisation sous forme de formation à l'entrepreneuriat est un des volets importants d'une politique de sensibilisation. Elle vise à améliorer les compétences des entrepreneurs, au niveau de la gestion et du management afin de mieux outiller les entrepreneurs dans leurs entreprises futures. Ces formations à l'entrepreneuriat se passent en amont et en aval de la création de l'entreprise.

Un nouveau concept, qui est entrain de se développer dans le monde anglo saxon est celui des pré incubateurs (*idem*, p. 121-125). Ces derniers, installés et intégrés dans les communautés scientifiques et technologiques, ont pour mission principale de combler le fossé existant entre les missions respectives des incubateurs et des institutions académiques, afin d'accélérer l'innovation, qui en retour stimulera la création des entreprises. Ce fossé étant constitué d'un manque de connaissance et de savoir-faire de la part des incubés, ainsi que les risques financier et l'aversion du risque. Dans le cas

présent, la structure de l'incubateur peut lui être impossible d'accomplir ce rôle, et une structure de pré incubateur intégré au sein d'une université peut accomplir ce rôle.

La figure 4.4 suivante illustre le fossé existant entre les institutions universitaires et les incubateurs.

Figure 4.4 Obstacles relationnels entre l'Université et l'Incubateur d'entreprises



Source : Masmoudi (2007, p. 122)

Au regard de cette illustration précédente, le pré incubateur est mis en place pour permettre des tests de marché par la vente sans qu'il y ait une création effective de l'entreprise. De cette manière, le risque pris par l'individu est réduit parce qu'il va se mettre à créer son entreprise à partir du moment où les tests de vente sur marchés sont concluants. En plus des tests de marché par la vente, le pré incubateur donne des formations, que ça soit en développement de l'esprit entrepreneurial, ou encore des formations par des experts visant à augmenter les connaissances scientifiques, technologiques et managériales. Il convient de souligner que ce genre de pré incubateur cible spécialement les étudiants et les professeurs afin qu'ils puissent transformer leurs connaissances en opportunités d'affaires (*idem*, p. 122-125). A ce niveau, l'obstacle important est de savoir comment financer tout ce processus de pré incubation.

4.4.2 La phase de l'incubation et de la post incubation

La phase d'incubation est une phase très importante dans le cheminement de création de l'entreprise par l'entrepreneur. C'est une phase qui focalisée sur l'action entrepreneuriale et est principalement caractérisée par l'accompagnement de l'individu porteur de projet, et qui au travers du processus, devient un incubé. Selon Cuzin et Fayolle (2004) l'accompagnement est :

« [...] une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet ».

Masmoudi (2007, p. 56) définit l'accompagnement par rapport aux activités qui se déroulent durant cette phase. En effet, pour lui, dans le processus « [...] l'objectif de l'accompagnement est d'encadrer et d'aider les créateurs dans la résolution des problèmes qui surgissent au cours du processus de création (le test de prototype, le montage du projet, la rédaction du business plan, la négociation, la création effective ».

La réussite de ces activités est primordiale du moment que ce sont elles qui conduisent à la création effective de l'entreprise. La première des activités concernent des études préalables afin de pouvoir identifier s'il y a une opportunité d'affaires par rapport à l'idée innovante. Ces études concernent des évaluations de marché pour savoir si le marché possède un tel besoin et s'il est capable de déboursier un coût pour ce produit ou service. C'est également des études de faisabilité du projet, qui cherchent à déterminer toutes les ressources nécessaires afin de mesurer la faisabilité du projet en termes de coût de production. C'est dans cette activité que des prototypes peuvent être réalisés. C'est également dans cette phase que l'évaluation de la rentabilité de l'opportunité est faite en comparant les ressources nécessaires aux ressources disponibles. (*Idem*, p. 131). Lorsque ces activités sont faites, l'une des plus importantes activités reste la rédaction du plan d'affaires. En effet, ce dernier compile toutes les informations provenant des activités faites en amont. Ces informations étant primordiales puisqu'elles concernent la planification stratégique et opérationnelle de l'entreprise à démarrer. La planification stratégique concerne l'entreprise dans sa globalité, que ce soit dans la part du marché escompté, les objectifs de vente, le seuil de rentabilité de l'entreprise ainsi que les rapports à entretenir avec son environnement. D'un autre côté, la planification opérationnelle se focalise sur le détail des activités quotidiennes de l'entreprise en rapport avec la commercialisation des produits et services,

mais également en rapport avec la communication de l'entreprise sans oublier les moyens de mise en disponibilité des ressources matérielles et immatérielles. Par exemple, la planification au recrutement des ressources humaines, la sélection des fournisseurs et bien d'autres. (*Idem*, p. 132).

La dernière activité identifiée par Masmoudi (*ibid.*) et qui se retrouve être une des plus importantes dans l'accompagnement est le soutien à la levée des fonds. En effet, des sources de financements à la création des entreprises existent dans le pays (sous forme de subventions, de crédits, de garanties, etc..) et il appartient à l'incubateur de les rendre visibles et accessibles à l'incubé. Cette étape est d'autant plus cruciale que dans la majorité des cas, les entreprises qui démarrent souffrent d'un manque de financement évident. Il est aussi noter que plusieurs sources de financement existent dans le cas des pays développés, que ce soit au niveau public ou au niveau privé, à travers le capital des grandes entreprises, ou par les *business angels* en quête de projets d'entreprises dans lesquelles il faut investir.

Ce qui est important de comprendre dans le processus d'accompagnement est le fait que c'est un outil complexe. En effet, il présente plusieurs facettes qui doivent être pris en considération afin que l'incubation soit un succès. Les dimensions de l'accompagnement qui ont été identifiées (Chabaud *et al.*, 2005) concernent en premier lieu la durée. En effet, l'accompagnement est un processus qui s'effectue dans un intervalle de temps pouvant aller de plusieurs mois à plusieurs années. La durée dépend de l'individu incubé ainsi que d'autres facteurs qui lui sont exogènes. La deuxième dimension de l'accompagnement concerne la fréquence de relations ou de contacts entre l'accompagnateur et l'incubé, qui encore une fois dépend de l'individu et de son accompagnateur. Cette fréquence de relations amène une autre dimension importante dans l'incubation, celle de l'unicité de la relation entre un conseil et son incubé. En effet, la notion de relation interpersonnelle entre l'incubé et le conseiller est primordiale dans le succès du processus d'incubation. D'ailleurs beaucoup d'auteurs (Sammut, 2003 ; Cuzin et Fayolle, 2006 ; Chabaud *et al.*, 2005) soulignent le fait que la réussite de l'accompagnement réside en grande partie dans la relation entre le conseiller et l'incubé. En effet, un incubé peut côtoyer plusieurs conseillers, mais peut réussir à établir une relation unique de confiance avec un seul conseiller. Ainsi donc, de cette relation de confiance établie peut naître un état de symbiose qui aboutisse à la transformation de l'idée en entreprise. Enfin, la dernière dimension à prendre en compte dans l'accompagnement est celle de l'originalité de la personnalité de chaque individu incubé, qui présente alors une culture entrepreneuriale unique à lui-même, ainsi que des problèmes individuels et pouvant être uniques à lui-même (Lévy et Paturel, 2006).

Quant à la phase de la post incubation, elle vient en aval de la création de l'entreprise, à travers des activités de suivi et d'hébergement des entreprises créées pendant la période de démarrage (Masmoudi,

2007, p. 117). Le but est de limiter le taux d'échec des entreprises créées, qui par ailleurs, se remarque dans les trois premières années de vie d'un incubateur. L'objectif de la post incubation devient en fait celui de « [...] superviser les premiers résultats et de valider les stratégies de développement des entreprises hébergées » (*idem*, p. 135). Cet objectif est accompli à travers un ensemble d'activités visant à assister les entreprises en démarrages dans leurs opérations commerciales, financières, administratives ainsi que dans l'assistance en levée de fonds. C'est également une assistance immatérielle que ce soit en conseils de gestion, en expertise spécialisée, ou encore en planification (*ibid.*). Dans le cas de l'hébergement de l'entreprise en démarrage, cette mesure vise à diminuer la charge des dépenses attribuées à la nouvelle entreprise (qui souvent a peu de moyens financiers) afin de faciliter son démarrage et de lui assurer plus de chance à la réussite. La phase de la post incubation est une phase très importante du moment que les entreprises nouvellement créées se retrouvent à gérer la réalité des choses apprises durant la phase d'incubation. Or, la majorité des incubateurs n'intègrent pas cette phase dans leurs fonctions. En retour, cet état de choses pourrait peut-être expliquer le fait que certaines études (Roper, 1999) rapportent que le taux de survie des entreprises incubées est moins élevé (de l'ordre de moins de 55%) alors que d'autres études démontrent le contraire (de l'ordre de 80 %) (Base, 1998 cité par Masmoudi, 2007, p. 133).

4.5 La dynamique relationnelle de l'incubateur d'entreprise et de son environnement

Au-delà de l'importance des incubateurs d'entreprises, il est important de pouvoir identifier et d'analyser les facteurs de réussite de ces derniers. En effet, c'est en se basant sur la performance de ces derniers qu'on peut mesurer leur importance dans toute politique d'appui à la création d'entreprise. Il existe à ce jour peu d'études évaluatives sur la performance des incubateurs (Albert et Gaynor, 2001). Celles qui existent portent essentiellement sur l'impact des incubateurs sur les parties prenantes comme les promoteurs, l'économie locale à travers la communauté locale ainsi que les incubés eux-mêmes (Masmoudi, 2007, p. 93). Cependant, certaines études existent sur les facteurs de succès d'un incubateur (Campbell et Allen, 1987). Selon eux (*ibid.*), le premier facteur de succès d'un incubateur est la formation d'un grand réseau de conseil en affaires. Tout autant que nous avons souligné dans le chapitre 3 que les réseaux sociaux étaient importants pour l'individu dans son parcours entrepreneurial, les réseaux d'affaires élargis sont également cruciaux pour un incubateur. En effet, c'est aux travers de ces derniers que l'incubateur va pouvoir rapprocher ses incubés du monde des affaires et que ce monde va favoriser l'intégration de ces derniers. Par conséquent, le réseau d'affaires facilite le travail des incubateurs. Le deuxième facteur de succès des incubateurs concerne la participation des financiers

dans le capital de l'incubé. En effet, tout au long de cette étude, nous avons souligné la problématique du financement pour les porteurs de projets. Ainsi donc, la mise à disposition des fonds d'investissements dans des projets d'entreprise apparaît comme une solution importante dans le processus d'incubation. Le troisième facteur de succès des incubateurs concerne l'incubation de plus de projets de création *ex nihilo*, c'est - à - dire de nouvelles entreprises par rapport aux entreprises déjà existantes. Et en dernier lieu, les incubés doivent être capables de nouer des relations interpersonnelles avec les autres incubés de telle manière que ces relations puissent leur profiter dans le futur.

Au regard des facteurs qui influencent le succès des incubateurs, il apparaît important de souligner que le contexte environnemental dans lequel évoluent ces derniers est crucial. En effet, nous venons de voir que les réseaux d'affaires sont importants, et ces derniers proviennent effectivement de l'environnement. Nous avons également identifié l'importance des financements dans les facteurs favorisant les succès des incubateurs. Encore une fois faut-il remarquer que ces derniers sont également le produit de l'environnement. C'est pourquoi il est important de pouvoir analyser la dynamique relationnelle des acteurs clés dans une politique à l'entrepreneuriat, dans le contexte d'un environnement en pleine innovation.

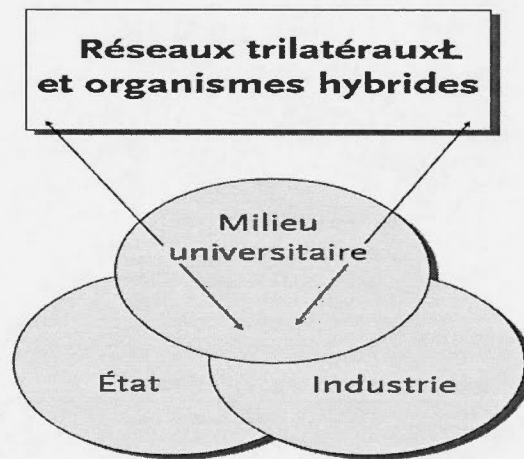
4.5.1 Les acteurs impliqués dans la performance et le développement des incubateurs d'entreprise

Comme le souligne Martino Nieddu (2001, p. 1), plusieurs modèles existent pour circonscrire et analyser la dynamique relationnelle des différents acteurs dans le contexte entrepreneurial d'innovation. Ils tiennent compte le plus souvent de trois groupes d'acteurs principaux à savoir le gouvernement, l'industrie et les universités. Le modèle le plus couramment évoqué est celui du triple hélice de Leydesdorff et Etzkowitz (1998), développé dans le cadre d'un système de production bien déterminé faisant intervenir un dynamique relationnel entre trois acteurs institutionnels à savoir le gouvernement ou les pouvoirs publics, les universités, et l'industrie. Le système de production dont il est question peut s'inscrire soit dans une politique économique territorialisée, ou dans celle focalisée sur l'entrée dans une économie de la connaissance, ou encore dans un modèle de développement centré sur des systèmes de production locale (Nieddu, 2001, p. 2). Dans le modèle de la triple hélice III⁴³, les auteurs précités estiment qu'une coopération tripartite accrue entre les trois acteurs permet des

⁴³ Il existe trois modèles évolutifs de triple hélice, allant du I au II et au III. Dans cette étude nous nous référons au modèle III de Leydesdorff et Etzkowitz (1998)

innovations importantes dans un contexte de développement du savoir. Ainsi « [...] les trois sphères institutionnellement séparées que forment l'université, l'industrie et les pouvoirs publics locaux sont sollicitées, pour assumer, en plus de leurs fonctions traditionnelles, des fonctions dévolues traditionnellement aux deux autres sphères [...] ». (Nieddu, 2001, p. 2). Ce modèle est pertinent car l'entrepreneuriat engage une production conjointe, nécessitant la mise en commun de différentes ressources pour créer un nouveau produit ou service (Shane et Venkataraman, 2000, p. 220). La figure suivante illustre le concept du modèle de la triple hélice de Leydesdorff et Etzkowitz (2000).

Figure 4.5 Le modèle de la triple hélice



Source : Leydesdorff et Etzkowitz (2000, p. 156)

Dans ce modèle, le but recherché est d'arriver à une collaboration se situant dans la troisième hélice, qui est l'intersection des trois hélices. En effet, c'est dans cette sphère que le gouvernement, les groupes de recherches académiques ainsi que les entreprises peuvent, ensemble, nouer des alliances stratégiques afin de créer un environnement propice à l'innovation. En retour, cette innovation stimule la création des entreprises (Brundin *et al.*, 2008, p. 80). Dans ce cas - ci, le rôle du gouvernement est celui d'assister et d'encourager, sans contrôler (*ibid.*), tandis que les autres institutions travaillent en

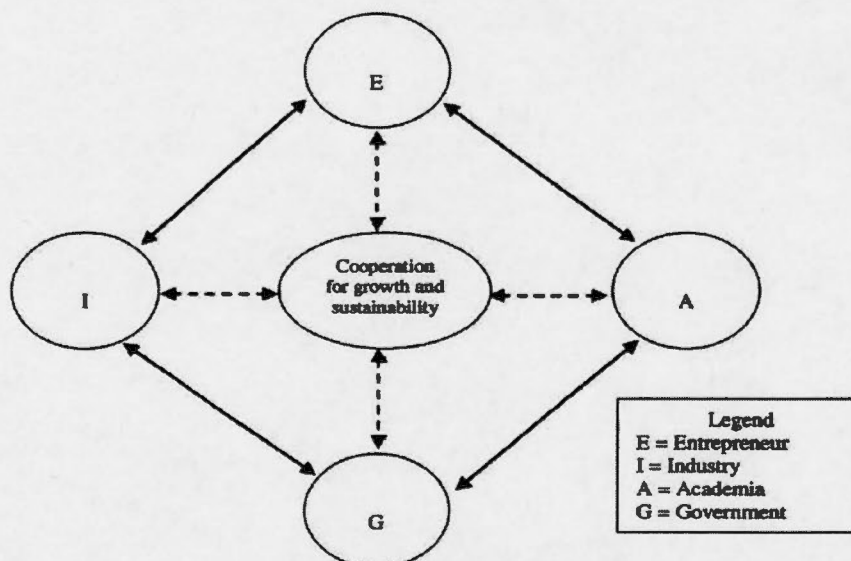
coopération même si disposant de motivations et objectifs différents (Eriksson *et al.*, cité par Brundin *et al.*, *idem*). Les institutions académiques par exemple sont appelées à transférer le savoir à l'environnement, en étant actives dans la création des entreprises, tandis que les entreprises intégrées dans l'industrie gagneraient à développer une dimension académique dans leurs entreprises.

En se basant sur le modèle précédent, ainsi qu'aux différentes fonctions précitées de l'incubateur, nous pourrions supposer que l'incubateur est un outil conjoint de développement de l'entrepreneuriat et qui pourrait être utilisé par les trois institutions précitées. En effet, nous avons identifié le fait que les incubateurs sont souvent le résultats d'un partenariat entre les institutions publiques, privées et académiques. Aussi, les facteurs de succès de l'incubateur dépendent de son positionnement dans le modèle du triple hélice. La situation parfaite serait que l'incubateur puisse se trouver à l'intersection des trois institutions de manière à ce que l'incubateur soit le résultat des efforts conjoints des institutions privées de l'industrie, de l'État et du milieu académique universitaire.

Cependant, le modèle qui paraît le plus adapté à un environnement entrepreneurial donné est celui développé par Brundin *et al.*, (2008), adapté originellement du modèle triple hélice de Leydesdorff et Etzkowitz (1998). Brundin (2008, p. 78) confirme le fait que ce modèle précédent a souvent été utilisé dans les pays développés, mais que peu d'applications existent dans les pays en voie de développement. En se référant au rapport de GEM (2004 cité dans Orford *et al.*, 2004, p. 25), Brundin *et al.*, (2008, p. 78), relèvent le fait que les capacités entrepreneuriales des pays en voie de développement, spécialement l'Afrique du Sud dont il est question dans cette étude souffrent de la faiblesse dans le système éducatif, le manque de support du gouvernement ainsi que l'accès au financement. Dans le rapport de GEM (2012, p. 40), les chercheurs Bowen et De Clercq (2008) identifient la corruption comme un autre facteur très important qui réduit la croissance de l'entrepreneuriat dans les pays en voie de développement. Au-delà de tous ces problèmes, Brundin *et al.*, (2008, p. 91) remarquent que les trois institutions pratiquent une coopération inadéquate, qui en retour a des conséquences sur les résultats des programmes de création des entreprises. Cette inadéquation de la coopération se remarque au niveau de la planification ainsi qu'au niveau de la mise en structure de cette dernière (*ibid.*). Un autre problème qu'ils relèvent (*idem*, p.92) est le fait que cette coopération planifiée au départ pour développer la création des entreprises n'est pas du tout focalisée sur l'entrepreneur. Le défi qui se pose est de pouvoir travailler pour le bien de l'entrepreneur, tout en faisant en sorte que dernier soit impliqué, même si ce n'est pas facile. Ainsi donc, les institutions académiques s'intéressent seulement à leur programme de recherche, tandis que

le gouvernement en charge des politiques échoue dans leur mise en application. Quant aux grandes entreprises impliquées, elles ne sont aucunement intéressées par l'échec des petites entreprises (*ibid.*). Ainsi donc, ils proposent un autre modèle de coopération (figure 4.7), qu'ils estiment adaptés pour le cas de l'Afrique en tant que pays en voie de développement, dans sa politique de développement de l'entrepreneuriat et de la création des entreprises.

Figure 4.6 Modèle de coopération trilatérale pour les pays en voie de développement



Source : Brundin *et al.*, (2008, p. 94)

Dans ce modèle pyramidal, l'entrepreneur est placé sur le sommet pour montrer que dans toute politique qui le concerne, il devrait être placé en première position. En d'autres termes ses intérêts doivent primer et doivent guider le reste de la stratégie. En deuxième lieu, le gouvernement est placé au bas de la pyramide pour montrer qu'il devrait seulement être impliqué à un premier niveau dans le développement de la politique et dans l'identification des partenaires. Sans oublier la mise à

disposition des ressources nécessaires. Quant à l'industrie et à l'institution académique universitaire, elles sont également invitées à prendre part à la coopération. (*Idem*, p. 94). Suite au modèle précédent, nous concevons un incubateur d'entreprise qui serait le miroir d'une coopération trilatérale et dont l'entrepreneur serait l'élément central.

4.6 Conclusion

Constat 5 : Les incubateurs d'entreprise sont des outils adaptés à la création des entreprises pérennes si et seulement si ils sont spécifiquement adaptés à une industrie particulière, et si ils intègrent les complexités du contexte environnemental dans lequel ils évoluent ainsi que les complexités endogènes spécifiques aux individus à accompagner. En définitive, toutes choses étant égales par ailleurs, nous pouvons émettre une hypothèse selon laquelle l'incubateur d'entreprise peut être utilisé comme outil efficace d'opérationnalisation de la stratégie de création de petites entreprises touristiques dans le cas des pays en voie de développement les plus fragilisées et plus pauvres.

Hypothèse 1 : Les incubateurs adaptés à l'industrie du tourisme peuvent stimuler la création de petites entreprises pérennes dans les pays en voie de développement.

5. CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre est consacré à la méthodologie de recherche et clarifie le but et les objectifs de cette étude, les perspectives d'analyse et d'approche, ainsi que la stratégie et la démarche adoptée pour atteindre ces objectifs. C'est également dans ce chapitre que la population cible et échantillonnée est identifiée, ainsi que les outils et méthodes de collecte de données. Ce chapitre met en évidence les procédures de collecte de données, suivie par une présentation des méthodes d'analyse des données. Enfin, ce chapitre se termine par la présentation d'une série d'obstacles à l'éthique ayant entravé cette étude et les mesures de mitigations qui ont été utilisées pour y remédier.

5.1 But et Objectifs de l'étude

Le but premier de cette étude est de proposer un cadre opérationnel de création de petites entreprises touristiques basé sur le concept d'incubation d'entreprise, dans une optique d'optimiser les avantages du tourisme et de minimiser les impacts négatifs d'une stratégie de tourisme pour les pays en voie de développement. Comme le soulignent Jordan et Gibson (2004, p. 216), le choix d'une méthodologie de recherche doit se faire après avoir pris en considération les connaissances ontologiques et épistémologiques préexistantes, « *[the] philosophical position of the researchers, the nature of the project and its intended audience* » (*Ibid.*). En conséquence, cette philosophie de recherche doit avoir des répercussions sur la manière dont les données sont collectées et interprétées pour créer une autre connaissance. Dans le cas de cette étude, il faut absolument éviter les pièges de vouloir confiner notre travail dans une méthode de recherche conventionnelle, juste parce qu'elle est la plus familière dans ce genre d'études de cas. En partant du but précité, il faut d'abord analyser et comprendre la problématique de création de petites entreprises touristiques existantes dans les pays en voie de développement (spécifiquement le cas du Burundi), avant de s'aventurer à proposer des pistes de solutions. Identifier la problématique de création de petites entreprises touristiques signifie en premier

lieu se rendre sur le terrain afin d'identifier et analyser le contexte environnemental général de développement du tourisme et de création de petites entreprises. C'est également une nécessité d'analyser le processus entrepreneurial des entrepreneurs dans le tourisme, afin d'identifier les obstacles et freins auxquels ils sont soumis dans le processus de création de leurs entreprises.

Il paraît évident que pour atteindre les objectifs précités, un positionnement dans une perspective de recherche qualitative est la plus appropriée. Cette étude favorise l'approche qualitative de recherche parce que, selon, Altinay et Paraskevas (2008, p. 73), elle permet de développer une compréhension plus profonde dans lequel un phénomène se développe ainsi que les comportements qui y sont liés. De plus, c'est une approche qui encourage les intervenants à introduire des éléments importants à leurs yeux, et donc donne accès à une information d'une grande profondeur (*ibid.*). Dans cette étude, un positionnement dans une posture constructiviste et interprétative (Guba, 1990, p. 27) est le plus approprié. En effet, cette étude vise à augmenter le corpus de connaissances relativement minces sur la problématique de création de petites entreprises touristiques des pays en développement, mais dans une approche plus pragmatique de recherche de solutions. Tel que relevé par Decrop (2004, p. 157) l'interprétivisme se focalise sur la compréhension et l'interprétation du sujet à l'étude, tout en favorisant l'interaction et la coopération entre le chercheur et l'objet d'étude, pour ensuite pouvoir en tirer des propositions théoriques conséquentes. Quant à l'approche constructiviste, la pensée ontologique est relativisée, la recherche de la compréhension des identités et des significations des expériences des populations choisies est priorisée par rapport aux perspectives existantes de la réalité (Guba, 1990, p. 27 cité dans Hollinshead, 2004, p. 77). Cette approche constructiviste est également la plus appropriée dans le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat et en tourisme, parce que leur corpus de connaissances est jeune et se construit encore.

5.2 Perspective d'Analyse

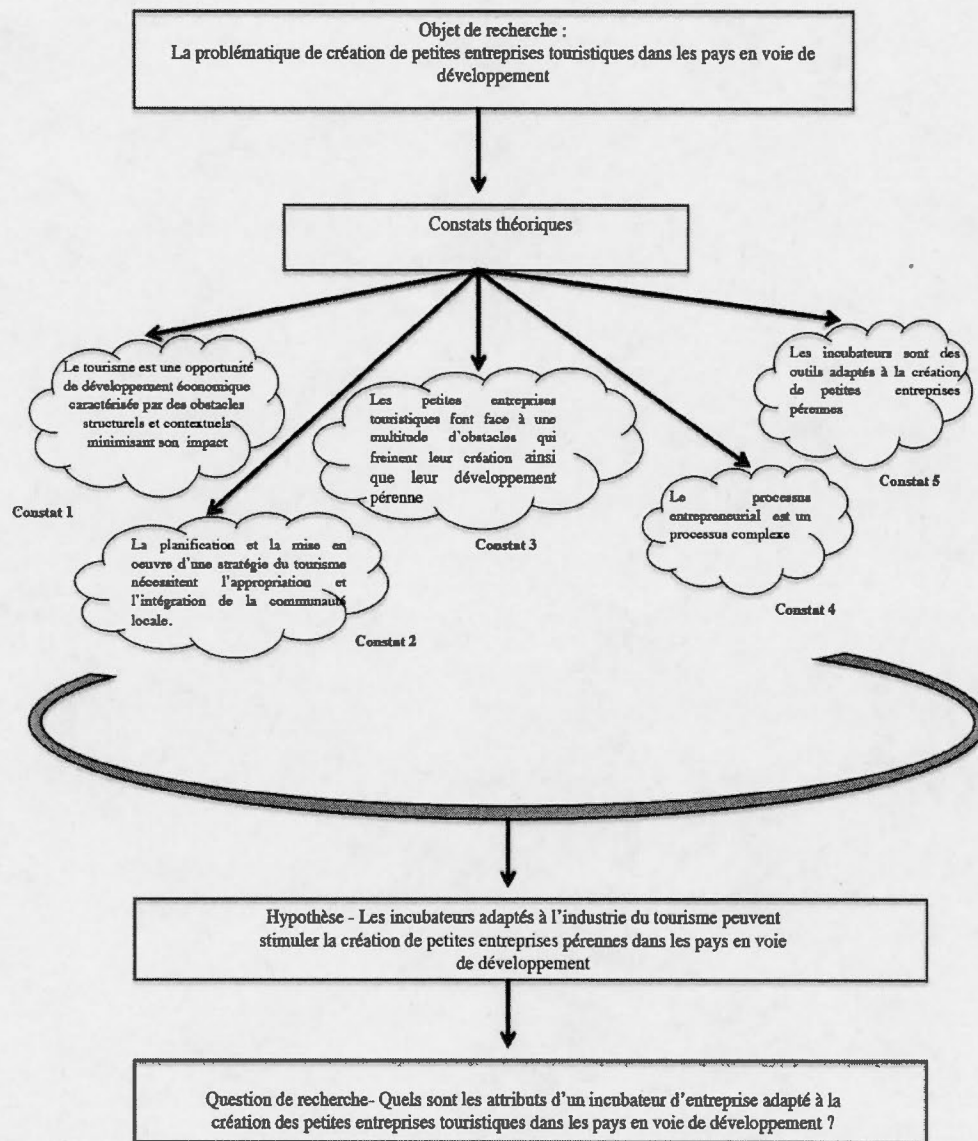
Dans cette étude, il a été crucial de contextualiser le tourisme avant de pouvoir avancer dans une recherche profonde. Le postulat de départ est que le tourisme international ne peut se défaire du contexte de la mondialisation dans lequel il évolue (Vellas, 2003, p. 370-381). De plus, c'est un secteur particulièrement affecté par le capitalisme économique dans lequel évolue le monde actuel. Cette étude est appréhendée dans une perspective pragmatique. En effet, l'importance de la stratégie du tourisme comme moyen de développer les économies des pays en voie de développement est pris en compte au

regard des succès économiques de certains pays en voie de développement qui l'ont adopté et ont vu certains des aspects de leurs économies se développer comme la création de l'emploi, l'accroissement des devises étrangères, l'augmentation du volume des investissements, ainsi que les revenus fiscaux (OMT, 2002). Cependant, cette même étude ne perd pas de vue que cette politique de tourisme comme passeport au développement des pays pauvres, présente des désavantages évidents pour les pays en voie de développement. Ces derniers concernent entre autres le déséquilibre des transactions commerciales internationales du fait que les pays en voie de développement ont du mal à percer la chaîne de commercialisation des pays émetteurs, composée essentiellement de grandes firmes internationales (Vellas, 2003, p. 369), mais également la fuite des flux financiers provenant du tourisme vers les pays émetteurs, ainsi que la précarité des emplois créés par le tourisme, et bien d'autres désavantages sociaux et environnementaux.

Ainsi donc, dans cette étude, nous avons délibérément choisi le chemin du pragmatisme, la recherche de solutions pour minimiser les désavantages et exacerber les avantages du tourisme, au profit communautés locales des pays pauvres. Nous pensons qu'une approche de prise d'initiatives est la plus appropriée, puisqu'en fait, les pays en voie de développement, qui souvent dépendent des pays riches et des organismes internationaux d'aide au développement pour se développer, ont un autre choix : celui de ne pas se sentir condamner et d'utiliser à leurs avantages le peu d'outils dont ils disposent afin de maximiser les impacts positifs du tourisme. Si les petites entreprises touristiques, à un niveau micro, peuvent contribuer à la diminution des impacts négatifs du tourisme tout en maximisant les avantages découlant du tourisme pour les communautés, il y aura nécessité de pouvoir stimuler la création de ces dernières. En conséquence, dans cette étude, notre objet de recherche concerne la problématique de création des petites entreprises touristiques. Nous avons également fait le choix de partir d'une hypothèse déductive, selon laquelle les incubateurs d'entreprises paraissent être des outils appropriés à la création de petites entreprises. La question de recherche devient alors celle de pouvoir identifier les attributs spécifiques à l'incubateur, qui sont susceptibles de lui permettre d'accompagner les entrepreneurs touristiques vers une création d'entreprise touristique pérenne.

La figure 5.1 de la page suivante résume la construction de notre objet de recherche.

Figure 5.1 Modèle résumé de la construction de l'objet de recherche

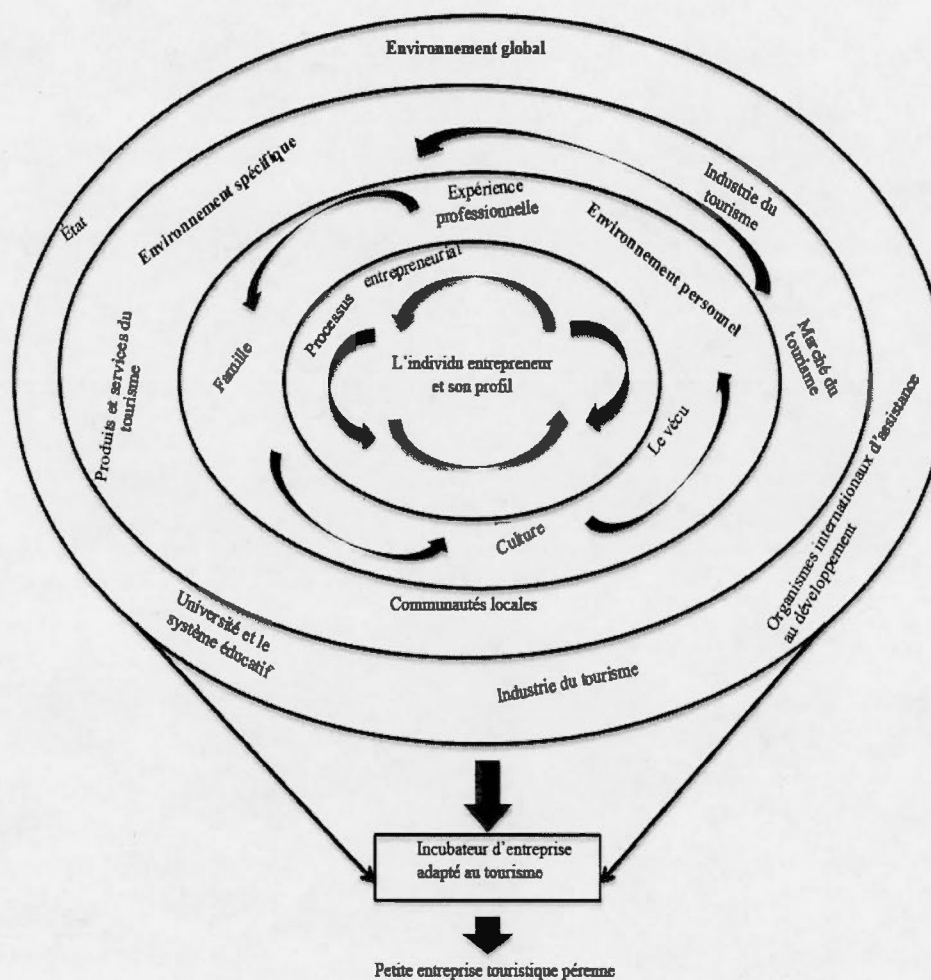


Source : auteure, 2012

En se basant sur la question de recherche citée dans le modèle précédent, nous avons élaboré une méthodologie d'approche afin de pouvoir y répondre. En premier lieu, il est impératif de pouvoir identifier les problèmes auxquels sont soumis les individus qui veulent entreprendre et créer une entreprise. L'identification de ces problèmes passe par l'analyse du processus entrepreneurial qu'ils traversent lorsqu'ils décident d'entreprendre. Dans la même optique, nous analysons l'impact de l'environnement extérieur sur l'individu dans son processus entrepreneurial. En troisième lieu, nous analysons les rôles et les problèmes auxquels font face toutes les institutions impliquées dans le développement de l'entrepreneuriat. En dernier lieu, nous analysons le modèle de coopération entre les institutions impliquées, spécialement les problèmes auxquels elles font face quotidiennement. Tout ce travail terminé, nous pensons pouvoir dégager les problèmes fondamentaux à la création des entreprises dans le cas du Burundi. A partir de ces derniers, nous allons pouvoir proposer un modèle d'incubateur d'entreprise qui prend en considération les éléments identifiés.

La figure 5. 2 de la page suivante résume la démarche méthodologique utilisée dans cette étude.

Figure 5.2 Démarche méthodologique



Source : auteure, 2012

La forme du modèle en point d'interrogation témoigne de la difficulté de pouvoir concilier les intérêts des différents acteurs, ainsi que les complexités des différents environnements afin d'arriver au même but de pouvoir créer des petites entreprises touristiques pérennes, créatrices de valeur pour l'individu, la communauté, le pays tout entier et le touriste.

5.3 Démarche de recherche

Dans cette étude, la démarche de recherche privilégiée est interdisciplinaire parce qu'elle implique en même temps deux champs de connaissances distinctes à savoir le tourisme et l'entrepreneuriat. Il faut souligner qu'une recherche interdisciplinaire en tourisme est définie comme « [...] *the organisation of an interface between different disciplines and bodies of knowledge in order to analyse the manifestations and the existing complexities of society's touristic dimensions* » (Darbellay et Stock, 2012, p. 453). En d'autres termes, elle implique deux ou plusieurs disciplines en interaction dynamique dans le but de décrire, analyser et comprendre la complexité d'un phénomène donné (*ibid.*). La première conséquence positive d'une recherche interdisciplinaire est le fait que le corpus de connaissance produite par chaque discipline soit valorisé à sa juste valeur, traité à sa juste valeur et utilisé dans une perspective de collaboration afin de pouvoir en tirer une nouvelle connaissance (*idem*, p. 454). De plus, elle suppose une circulation de concepts et de pratiques propres à chaque discipline, qui en retour peut enrichir les connaissances. (*Ibid.*). Ainsi donc, les connaissances du tourisme et de l'entrepreneuriat seront valorisées à leur juste valeur dans ce travail. Cependant, l'obstacle majeur qui est identifié à ce niveau est le fait que les deux champs de connaissances que ce soit le tourisme et l'entrepreneuriat sont également encore jeunes et font encore face à des polémiques au niveau de leurs reconnaissances scientifiques en tant que disciplines à part. De plus, peu d'études ont été faites sur le tourisme dans les pays en voie de développement, spécifiquement focalisées sur les petites entreprises touristiques.

5.4 La stratégie de recherche

Comme le soulignent Altinay et Paraskevas (2008, p. 76), une stratégie de recherche se définit actuellement comme le plan d'action, donnant la direction à une recherche tout en lui permettant de la conduire d'une manière systématique⁴⁴. Dans cette étude, le choix de la stratégie se porte sur l'étude de cas, au regard des possibilités qu'elle nous accorde pour atteindre les objectifs précités. L'étude de cas est définie « *as a strategy for doing research which involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real life context using multiple sources of evidence* »

⁴⁴ Traduction libre de l'auteure, de l'anglais au français

(Robson, 2002, p. 178). Même si l'étude de cas est la stratégie de recherche adoptée pour cette étude, il est important de souligner qu'elle présente des limites pour une généralisation scientifique (Yin, 2009, p. 15). Cependant, elle est la plus appropriée parce qu'elle permet une étude et une analyse critique en profondeur de l'objet à l'étude, tout en permettant l'accessibilité aux sphères de connaissances jusqu' alors inaccessibles à l'observation scientifique. Nous sommes consciente que cette étude de cas ne permettra pas de donner toutes les réponses à la problématique de création de petites entreprises touristiques des pays en voie de développement. Cependant, à un niveau micro, elle jettera une lumière sur certaines questions posées et pourra servir de tremplin dans le futur, pour des recherches plus poussées. De plus, pour donner plus de crédibilité à cette étude, la stratégie d'étude de cas a été combinée à celle d'une solide base de théories littéraires existantes, afin de documenter en profondeur le sujet et permettre une meilleure compréhension de l'étude. La base de la théorie littéraire se focalise sur le tourisme international dans la mesure où le tourisme dans les pays en voie de développement s'inscrit dans le contexte de la mondialisation et des politiques libérales de libre-échange. Le deuxième corpus théorique concerne le processus de création de petites entreprises à travers le processus entrepreneurial propre à chaque individu. Enfin, nous avons fait intervenir la théorie sur les mécanismes d'appui à la création d'entreprise, spécifiquement focalisée sur les incubateurs d'entreprise.

5.5 Echantillonnage et population échantillonnée

Dans cette étude, le système d'échantillonnage choisi est l'échantillonnage non probable communément utilisé dans la recherche en tourisme. En premier lieu, l'échantillonnage est un « [...] *process by which the researchers select a representative subset or part of the total population that can be studied for their topic so that they will be able to draw conclusions regarding the entire population* » (Altinay et Paraskevas, 2008, p. 12). En fait, le processus d'échantillonnage exige de pouvoir sélectionner un échantillon représentatif de la population générale afin de pouvoir tirer des conclusions représentatives sur cette population générale. Quant à l'échantillonnage non probable, il est défini comme « *sampling where it is not possible to specify the probability that any person or other unit on which the survey is based will be included in the sample* » (Smith, 1983 cité par Altinay et Paraskevas, 2008, p. 95). Dans le cas de la non probabilité, c'est une situation où il serait impossible de spécifier si l'individu est inclus ou non dans l'échantillon. Cet échantillonnage non probable utilise des techniques de sélection très spécifiques et dans cette étude, certaines techniques ont été mises en avant. C'est le

cas de l'échantillonnage par convenance, celui de l'échantillonnage par expertise et enfin celui pratiqué par effet de boule de neige. Ainsi donc, dans le cas de cette étude, le territoire à échantillonner est le Burundi, qui est l'étude de cas de notre recherche. Nous avons décidé d'établir notre échantillonnage dans la capitale du Burundi, Bujumbura, pour une seule raison principale. En effet, au Burundi, le tourisme, est encore timide et les activités touristiques sont principalement observées dans la capitale Bujumbura. Les entrepreneurs et entreprises touristiques sont en majorité localisés dans la capitale. C'est également le cas des prestataires des services touristiques, ainsi que les organismes publics, privés et internationaux ayant dans leurs attributions le secteur du tourisme. Nous supposons que cet échantillon peut représenter en grande partie les préoccupations de la population générale, même si certaines différenciations peuvent se manifester

La population à échantillonner est répartie en deux groupes distincts. Le premier groupe identifie les individus entrepreneurs, dans le tourisme. Dans le deuxième, on y trouve un échantillon regroupant les personnalités provenant des organismes publics, privés, académiques et internationaux, et ayant dans leurs attributions le développement du secteur touristique ainsi que celui de la création des entreprises. Dans le premier groupe, la première population à échantillonner est composée d'entrepreneurs dans le tourisme opérant sur le territoire du Burundi, ayant réussi la phase de création d'entreprise et se situant dans une phase de croissance de leurs petites entreprises touristiques. Dans le cas de cette étude, par phase de création, nous faisons allusion au démarrage et à la mise en opération des activités opérationnelles courantes de la petite entreprise. Dans cette phase, l'entreprise accomplit un ensemble d'activités de mise en application de son plan d'affaires. Les activités concernent les opérations financières, commerciales et administratives de l'entreprise. C'est également une phase qui peut inclure des opérations de levée de fonds afin de stabiliser la situation financière de l'entreprise naissante. Enfin, nous avons délimité cette période à un délai de trois ans à partir du 7ème mois depuis le début des activités, parce que nous estimons que cette période constitue la phase la plus critique dans la vie d'une entreprise, celle prédisposant à un échec futur ou dans le cas contraire à un développement de la petite entreprise. Nous considérons qu'une entreprise ayant un maximum de six mois ou moins en création est encore à la limite de la non création. Quant à la phase de croissance, dans cette étude, elle fait référence à une entreprise ayant dépassé la période critique des trois premières années depuis le début des activités. C'est également une phase caractérisée par une situation financière stable de l'entreprise. Cette stabilité lui permet de dégager un bénéfice pour couvrir les frais quotidiens de fonctionnement, mais également lui permet d'investir dans la croissance de son entreprise, ou encore de réinvestir le bénéfice dans d'autres activités. Le critère clé de sélection d'une entreprise en phase de développement est la présence d'une extension visible des activités principales

de l'entreprise. La visibilité de l'extension des activités peut se manifester de plusieurs manières, soit par l'augmentation significative des employés, l'augmentation en volume des produits et services offerts, ou encore la longévité d'une entreprise dans un secteur touristique bien spécifique. En effet, nous supposons qu'une entreprise qui se maintient en activité pendant au moins cinq ans, a de fortes chances d'avoir amorcé une phase de développement par la croissance de ses activités. Dans le cas de cette étude, nous limitons la période d'activité opérationnelle à un minimum de cinq ans. Le deuxième échantillon est composé d'entrepreneurs ayant réussi la phase de création de leur entreprise, mais ayant échoué la phase de croissance de leurs entreprises. Cette catégorie est limitée aux entrepreneurs qui totalisent au minimum cinq ans de fonctionnement, c'est-à-dire ayant dépassé la phase de création établie sur trois ans. L'échec en phase de croissance consiste à ne pas développer une extension visible des activités principales de l'entreprise. Le troisième échantillon est composé d'entrepreneurs ayant échoué la création d'une petite entreprise. Ces derniers ont réussi à démarrer leur petite entreprise et à mettre en opération leur entreprise. Cependant, ils ont été obligés de fermer leurs entreprises touristiques moins de cinq ans après le début des activités. Quant au quatrième échantillon, il est composé d'entrepreneurs en herbe, ceux ayant des projets avancés en création d'entreprise touristique, ainsi que ceux qui se présentent dans la phase préliminaire de création d'entreprise. Par phase avancée de projet de création d'entreprise, nous faisons allusion aux entrepreneurs en train de travailler sur leur plan d'affaires de création d'entreprise touristique. Quant à ceux qui se trouvent en phase préliminaire de création d'entreprise, cette phase fait référence aux petites entreprises ayant été créées récemment et ne dépassant pas un maximum de six mois de mise en opération. En effet, ces petites entreprises n'ont pas encore expérimenté des situations réelles de fonctionnement même si elles sont juridiquement existantes. Le cinquième échantillon d'entrepreneur est constitué d'entrepreneurs ayant réussi la création d'une petite entreprise, mais n'ayant pas encore atteint la phase de croissance.

Le deuxième groupe d'échantillons est subdivisé en cinq catégories distinctes. Le premier échantillon est composé des professionnels du tourisme au service du gouvernement. Quant au deuxième échantillon, il se compose des professionnels du tourisme au service de l'industrie touristique du secteur privé. Le troisième échantillon fait référence aux professionnels provenant des organismes internationaux d'assistance au développement ayant dans leurs attributions l'assistance au secteur du tourisme. Le quatrième échantillon est composé des professionnels de l'éducation, que ce soit dans le domaine du tourisme ou celui de la création d'entreprise. Quant au cinquième échantillon, il est composé des professionnels dans l'accompagnement à la création d'entreprise.

Le tableau 5.1 de la page suivante résume les différents échantillons choisis pour cette étude ainsi que les méthodes d'échantillonnage utilisées pour les identifier, les atteindre et les sélectionner. Les critères d'inclusion et d'exclusion sont également identifiés.

Tableau 5.1 Technique et Choix d'échantillonnage

Population visée à échantillonner	Techniques d'échantillonnage	Partenaire dans l'identification de l'échantillon	Critère d'inclusion	Personnes à échantillonner
entrepreneurs ayant réussi à créer et à générer une croissance de leurs petites entreprises	✓ échantillonnage de convenance d'accessibilité ✓ échantillonnage d'expertise	✓ HTB à Bujumbura	✓ avoir une entreprise ayant un minimum de cinq années d'activités ✓ avoir développé son entreprise par une extension visible des activités principales	5 personnes
entrepreneurs ayant réussi à créer une entreprise, mais ayant échoué la croissance	✓ échantillonnage de convenance d'accessibilité ✓ échantillonnage d'expertise	✓ HTB à Bujumbura	✓ avoir une entreprise ayant un minimum de cinq années d'activités ✓ ne pas avoir développé son entreprise par une extension visible des activités principales	5 personnes
entrepreneurs ayant échoué la création de l'entreprise	✓ échantillonnage de convenance d'accessibilité	✓ HTB à Bujumbura	✓ avoir fermé une entreprise touristique dans les cinq ans suivant le début des activités	5 personnes
entrepreneurs ayant réussi la création de l'entreprise	✓ échantillonnage de convenance d'accessibilité	✓ HTB à Bujumbura	✓ avoir créé une entreprise touristique à durée de vie de vie supérieure à 3 ans, mais inférieure à 5 ans	5 personnes
entrepreneurs potentiel et en herbe	✓ échantillonnage de convenance d'accessibilité ✓ échantillonnage par effet de boule de neige	✓ HTB à Bujumbura ✓ Les organismes d'appui à la création de petites entreprises	✓ être en activité de préparation du plan d'affaires ✓ ou avoir à son actif un maximum de six mois de création d'entreprise.	5 personnes
professionnels du tourisme au service du gouvernement	échantillonnage par jugement et expertise	✓ Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Tourisme ✓ ONT	✓ avoir participé à l'élaboration de la SNDDT ✓ Faire partie des organes de direction en charge des politiques touristiques	4 personnes

professionnels du tourisme au service du secteur privé	échantillonnage par jugement et expertise	HTB à Bujumbura, la capitale	<ul style="list-style-type: none"> ✓ avoir participé à l'élaboration de la SNDDT en représentation du secteur privé du tourisme ✓ faire partie des organes de direction des associations du secteur privé ayant en charge la plaidoirie de l'industrie 	3 personnes
professionnels des organismes internationaux d'assistance au développement	échantillonnage par jugement et expertise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le PNUD ✓ La Mission Résidente de la Banque Mondiale au Burundi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ avoir participé à l'élaboration de la SNDDT dans le cadre d'appui au secteur de l'industrie du tourisme 	3 personnes
professionnels dans le domaine de l'éducation en tourisme et /ou dans l'entrepreneuriat.	échantillonnage par jugement et expertise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Ministère de l'éducation ✓ Les écoles secondaires et professionnelles ✓ Les universités 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ être en charge d'un programme d'éducation au développement du tourisme ✓ ou être en charge d'un programme d'éducation à l'entrepreneuriat 	3 personnes
professionnels en accompagnement à la création des entreprises	échantillonnage par jugement et expertise	organismes d'appui à la création d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ être en charge d'un programme d'accompagnement à la création d'entreprise 	3 personnes

5.6 Méthodologie de collecte de données et outils de collecte

La méthodologie de collecte des données fait intervenir la procédure utilisée pour collecter les données en tenant compte de la structuration de l'étude ainsi que des objectifs à atteindre. Quant aux outils de collecte de données, ils concernent les moyens utilisés pour collecter les données. Dans cette étude, la collecte de données fait intervenir deux techniques de collecte de données à savoir les entrevues semi-dirigées, ainsi que la revue de la littérature sur les théories spécifiques à cette étude de cas. Cette combinaison de deux ou plusieurs techniques de collecte s'appuie sur la méthode de triangulation tel qu'elle est décrite par Decrop (2004, p. 162). En effet, elle fait appel à plusieurs sources de données pour donner plus de crédibilité aux résultats de l'étude. En effet, selon Decrop (*idem*, p.157), la recherche qualitative est souvent liée à l'interprétation d'un phénomène et se focalise beaucoup plus sur sa compréhension. Ainsi donc, cette subjectivité qui peut apparaître dans l'interprétation peut provoquer une interprétation des résultats qui est biaisée. La technique d'utiliser plusieurs techniques dans la collecte de données a pour but d'augmenter la fiabilité et la crédibilité dans la recherche ainsi que dans les résultats obtenus. La revue de la littérature que nous avons développée dans les chapitres 1 à 4 nous a permis d'être informés sur les études et les recherches ayant trait aux problématiques de développement du tourisme et de création de petites entreprises dans les pays en voie développement. A partir de là, il est plus facile de continuer les recherches sur le terrain de l'étude de cas, afin de se rendre compte si les résultats obtenus confirment ou infirment la théorie développée. Même si Thomas *et al.*, (2011, p. 4) remarquent le peu d'études dans le domaine de développement de petites entreprises touristiques, il est important de souligner que c'est un ancrage, mince soit-il, pour cadrer notre recherche et commencer notre travail de terrain.

La deuxième technique de collecte de données prévue est l'entrevue semi-dirigée. Le choix d'une entrevue semi-dirigée n'est pas anodin. L'entrevue est définie « comme une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de dégager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence. » (Savoie-Zajc, 2003, p. 295). Quant à la structure semi-dirigée, elle répond beaucoup plus à un besoin de pouvoir clarifier un sujet de recherche par rapport aux études qui ont été déjà faites dans ce domaine, et de pouvoir diriger le répondant dans le sujet sans qu'il puisse se perdre. Comme le souligne Savoie-Zajc (*idem*, p. 299), c'est également un moyen d'apporter plus de compréhension, d'apprentissage et d'émancipation à un sujet, encore à l'état exploratoire. Les entrevues semi-dirigées sont prévues avec plus d'une trentaine d'acteurs. Ces derniers sont subdivisés en

plusieurs sous catégories en tenant compte des responsabilités, ainsi que des informations qu'ils sont capables de fournir par rapport aux objectifs de cette étude.

Le tableau 5. 2 de la page suivante résume les outils de collecte de données utilisés dans cette étude, ainsi que les techniques de collecte, la population source et les résultats escomptés.

Tableau 5.2 Outils de collecte, Population source, stratégie de collecte, et résultats escomptés.

Population source	Résultats escomptés
entrepreneurs ayant réussi à créer et à générer une croissance de leurs petites entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ✓ identifier le profil de l'entrepreneur ✓ identifier les motivations de création d'une entreprise touristique ✓ identifier et analyser le processus entrepreneurial ✓ identifier les forces et faiblesse, internes et externes à l'entrepreneur, qui affectent la création et le développement de l'entreprise ✓ identifier les facteurs à la base du succès de développement de l'entreprise ✓ identifier et analyser l'appui en création d'entreprise reçu ✓ Recueillir leurs propositions sur l'appui à apporter en vue de créer une entreprise pérenne
entrepreneurs ayant réussi à créer une entreprise, mais ayant échoué la croissance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ identifier le profil de l'entrepreneur ✓ identifier les motivations de création d'une entreprise touristique ✓ identifier et analyser le processus entrepreneurial ✓ identifier les forces et faiblesse, internes et externes à l'entrepreneur, qui affectent qui la création et le développement de l'entreprise ✓ identifier les facteurs à la base de l'échec de la croissance de l'entreprise ✓ identifier et analyser l'appui en création d'entreprise reçu ✓ Recueillir leurs propositions sur l'appui à apporter en vue de créer une entreprise pérenne
entrepreneurs ayant réussi à créer une entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ identifier le profil de l'entrepreneur ✓ identifier les motivations de création d'une entreprise touristique ✓ identifier et analyser le processus entrepreneurial ✓ identifier les forces et faiblesse, internes et externes à l'entrepreneur, qui affectent qui la création et le développement de l'entreprise ✓ identifier les facteurs à la base de la pérennité de création de l'entreprise ✓ identifier et analyser l'appui en création d'entreprise reçu ✓ Recueillir leurs propositions sur l'appui à apporter en vue de créer une entreprise pérenne
entrepreneurs ayant échoué la création de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ identifier le profil de l'entrepreneur ✓ identifier les motivations de création d'une entreprise touristique ✓ identifier et analyser le processus entrepreneurial ✓ identifier les forces et faiblesse, internes et externes à l'entrepreneur, affectant la création de l'entreprise ✓ identifier les facteurs à la base de l'échec de la création de l'entreprise ✓ identifier et analyser l'appui en création d'entreprise reçu

entrepreneurs potentiel et en herbe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ identifier le profil de l'entrepreneur ✓ identifier les motivations de création d'une entreprise touristique ✓ identifier et analyser le processus entrepreneurial ✓ identifier les forces et faiblesse, internes et externes qui affectent la création de l'entreprise ✓ identifier et analyser l'appui en création d'entreprise reçu ✓ recueillir leurs propositions sur l'appui à apporter en vue de créer une entreprise
professionnels du tourisme au service du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ identifier les problèmes liés à la planification et à la mise en application de la SNDDT ✓ identifier et analyser la collaboration établie entre l'État et l'industrie du tourisme ainsi que les institutions académiques dans la planification et la mise en œuvre de la stratégie du tourisme de création de petites entreprises. ✓ recueillir leurs propositions sur la manière de gérer les problèmes identifiés.
professionnels du tourisme au service du secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> ✓ identifier, au sein du secteur privé, les problèmes liés à la planification et à la mise en application de la SNDDT ✓ identifier et analyser la collaboration établie entre l'État et l'industrie du tourisme ainsi que les institutions académiques dans la planification et la mise en œuvre de la stratégie du tourisme de création de petites entreprises ✓ identifier les problèmes auxquels font face les entrepreneurs touristiques ✓ recueillir leurs propositions sur la manière de gérer les problèmes identifiés.
professionnels des organismes internationaux d'assistance au développement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ recueillir leurs avis et expertises sur la problématique de la planification et de la mise en œuvre de la SNDDT au Burundi. ✓ recueillir leurs avis et expertises sur la problématique de création de petites entreprises au Burundi ✓ recueillir leurs avis sur la collaboration entre l'État et le secteur privé touristique ainsi que les institutions académiques dans la politique de développement du tourisme et celle de la création des entreprises ✓ recueillir leurs avis et expertises sur les structures d'accompagnement adaptées

5.7 Processus de collecte de données

Le processus de collecte de données se définit comme étant le cheminement pris pour collecter toutes les données requises à travers les différents outils utilisés. Dans le cas des entrevues semi-dirigées, les choix des intervenants est la première problématique à résoudre dans le cas où il faut faire le choix des intervenants, en deuxième lieu, les convaincre de participer à l'entrevue vue les contraintes en termes de temps qu'une entrevue peut occasionner. Comme nous l'avons déjà souligné, nous allons contacter certains organismes clés afin qu'ils nous assistent dans l'identification des intervenants. Le tableau 5.1 (voir p. 163) résume les différents intervenants ciblés ainsi que les organismes ciblés dans le travail d'identification de ces derniers.

5.8 Présentation et traitement des données recueillies

La présentation de données recueillies est faite sous forme narrative et verbale en se basant sur les différents thèmes développés dans le cadre théorique. Ainsi donc, à chaque thème pertinent au groupe cible, nous présentons la situation qui prévaut en se basant en premier lieu sur une présentation transversale des réponses de tous les répondants, enfin pour finir par une présentation individuelle de chaque cas, dans le cas où c'est pertinent. Dans la première phase, nous présentons les données provenant du groupe cible des répondants entrepreneurs, tandis qu'en deuxième phase, nous présentons celles provenant du groupe des professionnels du secteur public, celui du secteur privé, du secteur de l'éducation, des organismes internationaux d'assistance au développement, ainsi que les professionnels en matière d'accompagnement. Après la présentation des données, seront suivies le traitement et l'analyse de ces dernières. Cette analyse de données se fera essentiellement au niveau du contenu. L'analyse du contenu des données recueillies durant les entrevues se fera sous forme de codage. « Le codage consiste à découper les données [...] en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les "accueillir", puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories » (Grawitz, 1996 cité dans Allard-Poesi *et al.*, 2003, p. 246). Ainsi donc, l'encodage concerne en premier lieu les noms des répondants ayant accepté de participer dans cette étude, afin de pouvoir protéger leur anonymat. Nous encodons également les thèmes clés développés dans le cadre théorique des quatre premiers chapitres ainsi que sur les mots clés identifiés dans les différentes entrevues. Nous

sommes également attentifs au para verbal utilisé, surtout chez les entrepreneurs qui peuvent avoir beaucoup d'information sensibles à révéler. Il convient aussi de noter que certaines entrevues ont été conduites et analysées juste après l'entrevue. En effet, cette méthode de comparaison constante (Glaser et Strauss, 1967 cités dans Demers, 2003) est pertinente dans cette étude dans la mesure où les tendances les plus importantes qui sont ressorties des entrevues ont été incorporées dans les entrevues subséquentes. L'idée derrière étant de pouvoir épuiser tous les liens possibles entre les différents éléments récoltés pour pouvoir générer une analyse plus compréhensible et plus complète. Le traitement des données recueillies qui était prévu à l'avance était en utilisant le logiciel d'analyse qualitative Nvivo. Cependant, dû au nombre limité de répondants, nous avons opté d'utiliser une matrice croisée d'analyse des données. Cette dernière regroupe tous les thèmes pertinents à la théorie nécessaire pour résoudre la problématique. Ces thèmes sont alors reliés aux différents répondants en fonction des réponses qu'ils ont données dans les entrevues. Ainsi donc, en utilisant une matrice à variables et à relations multiples pertinentes au tourisme, mais également à l'entrepreneuriat et à l'incubation, nous avons pensé pouvoir identifier une série de relations pertinentes à l'étude de cas. Nous faisons également une analyse du contenu verbal des intervenants afin d'en extraire des informations pertinentes.

5.9 En conclusion

Cette étude se définit comme un travail exploratoire, mais à l'avant-garde, au cas où il y aurait une possibilité et une volonté de vouloir s'attaquer réellement aux obstacles de création et de développement des petites entreprises touristiques. C'est un travail préliminaire qui offre des pistes de solutions préliminaire, et que, nous espérons pourra intéresser tout aussi bien les décideurs politiques, les organismes d'aide au développement du tourisme ainsi que les entrepreneurs des pays en développement, et du Burundi en particulier. Ce travail de mémoire sera restitué aux décideurs politiques locaux, au secteur privé du tourisme ainsi qu'aux organismes internationaux d'assistance au développement. Il sera présenté sous forme de rapport présenté en pamphlet, résumant le projet ainsi que les résultats obtenus, mais surtout appelant à des actions concrètes. Nous allons également diffuser cette étude à travers des émissions radiophoniques orales, ainsi que les journaux locaux afin de sensibiliser la communauté locale aux opportunités du tourisme et à la création de petites entreprises touristiques.

6. CHAPITRE VI

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de l'étude de cas. En premier lieu, nous identifions les obstacles survenus lors de la récolte des données ainsi que les contraintes associées dans le traitement des résultats. En deuxième lieu, nous présentons les résultats en commençant par une brève présentation des répondants ayant participé aux entrevues. Nous faisons intervenir le processus entrepreneurial des répondants pour comprendre leurs différents cheminements. Dans ce processus, nous présentons les éléments importants à savoir l'intention d'entreprendre, l'identification des opportunités ainsi que la décision d'entreprendre. En troisième lieu, nous présentons les résultats provenant des différents environnements qui affectent l'entrepreneur dans son cheminement entrepreneurial.

6.1 Contraintes survenues dans le recueil et le traitement de données de l'étude

Avant de présenter les résultats de cette étude, il convient de relever le contexte de la recherche sur terrain, tel que nous l'avons expérimenté afin de pouvoir expliquer certaines modifications survenues en cours de route. D'une manière globale, tout le processus de recherche s'est déroulé de la manière dont nous l'avions préparé. Cependant, certaines imprévues se sont manifestées sur le terrain. Le premier problème concerne la population que nous avions prévu d'interroger. Dans le chapitre 5 sur la méthodologie (voir p. 159-160), nous avions prévu des échantillons d'entrepreneurs bien spécifiques. Le premier échantillon était composé de 5 entrepreneurs opérant dans le tourisme et ayant réussi à créer et assurer une croissance de leurs entreprises. Une fois sur place, à travers la Chambre Sectorielle de l'Hôtellerie et du Tourisme du Burundi (HTB), nous avons identifié une dizaine de répondants correspondant au profil recherché. Nous les avons contactés personnellement, leur expliquant le but et objectifs de cette étude, tout en requérant leur participation. Seuls trois entrepreneurs ont répondu à l'invitation. La caractéristique commune de ces trois entrepreneurs, est leur implication active à la HTB. Concernant le deuxième échantillon constitué d'entrepreneurs ayant réussi la création d'entreprise, mais ayant échoué la phase de croissance, nous n'avons pas pu

identifier, à travers la HTB, les individus qui correspondaient à ce profil. Nous avons également contacté l'agence API, mais elle n'a pas été en mesure de nous orienter par rapport à cet échantillon d'entrepreneurs, raison pour laquelle nous n'avons eu aucun répondant dans cette catégorie. Il en va de même des entrepreneurs ayant échoué la création de l'entreprise. Nous les avons eux aussi contactés en nous basant sur les listes des entrepreneurs ayant fréquenté la HTB, mais qui ont cessé leurs activités touristiques depuis. A ce niveau également, nous n'avons pas reçu de réponses positives de leur part. Il faut en outre signaler que la majorité des répondants ont été identifiés à travers la HTB, et que seuls quelques répondants ont été identifiés en dehors de cette association. Il a été difficile de pouvoir localiser la catégorie des entrepreneurs en herbe puisqu'ils n'étaient affiliés à aucune association ni enregistrés dans aucun bureau officiel du gouvernement. La quatrième population échantillonnée était composée des professionnels du tourisme au service du gouvernement en charge de mettre en application la stratégie du tourisme récemment adoptée. Quant au cinquième échantillon, il était composé des professionnels du tourisme, mandatés par différents organismes d'aide au développement, et ayant pour mission d'accompagner le Burundi dans le processus de mise en application de la stratégie du tourisme. Ces deux derniers échantillons ont été constitués par degré d'expertise et d'implication dans la stratégie de développement du tourisme au Burundi. Les intervenants dans le tourisme au service du gouvernement ont été majoritairement choisis au niveau du ministère ayant en tutelle le tourisme, à savoir le Ministère du commerce, de l'industrie, des postes et du tourisme.

Le tableau 6.1 de la page suivante identifie les différents répondants ayant participé à l'étude, ainsi que les obstacles qui ont empêché certains groupes de répondants à participer à cette étude.

Tableau 6.1 Identification des répondants à l'étude de cas

Critère de sélection	Répondants planifiés pour les entrevues	Répondants ayant participé aux entrevues	Observations
entrepreneurs ayant réussi à créer et à générer une croissance de leurs petites entreprises	5 personnes	3 personnes (2 hôteliers et 1 agent d'agence de voyage)	✓ Caractéristique commune des 3 répondants : implication active dans la HTB
entrepreneurs ayant réussi à créer une entreprise, mais ayant échoué la croissance	5 personnes	0 personnes	✓ Impossible de les identifier à travers la HTB et l'API
entrepreneurs ayant échoué la création de l'entreprise	5 personnes	0 personnes	✓ Impossible de les identifier à travers la HTB et l'API
entrepreneurs ayant réussi la création de l'entreprise	5 personnes	3 personnes (2 tours opérateurs et 1 restaurateur)	
entrepreneurs potentiel et en herbe	5 personnes	3 personnes (2 tours opérateurs et un consultant en tourisme)	✓ Les 2 tours opérateurs sont en phase de démarrage et le consultant est en phase d'écriture de plan d'affaires
professionnels du tourisme au service du gouvernement	4 personnes	2 personnes	✓ La première répondante est la ministre en charge du tourisme à savoir le ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Tourisme. ✓ Le deuxième répondant est le Directeur de l'Office National du Tourisme (ONT)
professionnels du tourisme au service du secteur privé	3 personnes	1 personne	✓ Ancien Président de la Chambre Sectorielle de l'Hôtellerie et du Tourisme et ancien Directeur Gérant d'Hôtel. Également expert national au niveau du secteur privé touristique du Burundi.

professionnels des organismes internationaux d'assistance au développement	3 personnes	2 personnes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le premier répondant est le coordonnateur du programme Climat des Investissements en tant que consultant pour le groupe de la Banque Mondiale. Il supervise essentiellement ce programme au Burundi pour IFC et le programme Compétitivité et Développement du Secteur Privé de la Banque Mondiale, les composantes Climats des Investissements. ✓ Le deuxième répondant est gestionnaire de projet au PNUD, ayant été en charge de l'élaboration de la SNDDT
professionnels dans le domaine de l'éducation en tourisme et /ou dans l'entrepreneuriat.	3 personnes	2 personnes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le premier répondant est professeur d'Université au Québec, dont le centre d'intérêt est le management stratégique, l'innovation et l'entrepreneuriat. Il est présentement entrain de faire une étude scientifique sur l'entrepreneuriat dans le cas du Burundi. ✓ La deuxième répondante est coordonnatrice du Centre Universitaire de formation et recherche en entrepreneuriat dans une université privée au Burundi.
professionnels en accompagnement à la création des entreprises	3 personnes	1 personne	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le répondant est le directeur Exécutif de BBIN du seul incubateur d'entreprise existant au Burundi

Source : résultats de l'étude, Burundi, 2012

Tout au début de cette recherche, nous avions prévu d'utiliser le logiciel Nvivo afin de pouvoir traiter les données recueillies parce qu'à ce moment-là, nous escomptions un grand nombre de répondants. Cependant, les contraintes précitées ont réduit considérablement le nombre de répondants qui étaient prévus pour participer à l'étude. La conséquence directe a été l'impossibilité de pouvoir traiter les données par le logiciel Nvivo, parce que les échantillons de répondants dont nous disposions, n'étaient pas assez représentatifs pour permettre de tirer des résultats clairs de cette étude. Nous avons donc pensé à une solution de rechange, qui est celle de pouvoir traiter les données manuellement. Le traitement manuel des données implique l'utilisation d'une matrice croisée d'analyse des données. En effet, le nombre d'échantillons étant limités, cette solution est réaliste, faisable et peut fournir des résultats fiables si les données sont bien analysées.

Dans la matrice croisée utilisée, nous identifions deux colonnes principales, à savoir la colonne verticale et la colonne horizontale. Dans la colonne verticale, nous identifions les différents répondants entrepreneurs ayant participé à l'étude. A ce niveau, les neuf répondants entrepreneurs sont classés dans trois groupes distincts suivant les critères de sélection présentés (*voir* p. 169). Dans la colonne horizontale, nous identifions les différents thèmes développés dans les chapitres précédents, ce qui en retour nous a permis de dégager les résultats pertinents.

Le tableau 6. 2 de la page suivante identifie les différents thèmes abordés dans la matrice croisée.

Tableau 6.2 Répertoire des thèmes abordés dans la matrice croisée

Profil de l'entreprise	Profil de l'entrepreneur	Expérience professionnelle vécue	Expérience personnelle vécue	Motivation d'entreprendre
Risques encourus	Mesures de mitigation des risques	Avantage concurrentiel de l'entrepreneur	Élément déclencheur de l'intention d'entreprendre	Source de l'identification de l'opportunité
Année de naissance de l'intention d'entreprendre	Temps de mûrissement de l'intention d'entreprendre	Temps préparatoire de l'exploitation	Année de démarrage de l'entreprise	Étude de marché faite ou non
Plan d'affaires rédigé ou pas	Facteurs de non étude de marché	Obstacles en phase de pré démarrage de l'entreprise	Obstacles en phase de post création de l'entreprise	Obstacles en phase de croissance de l'entreprise
Assistance personnelle privée reçue en phase de pré démarrage	Assistance personnelle privée reçue en phase de post création de l'entreprise	Assistance personnelle privée reçue en phase de croissance de l'entreprise	Assistance publique reçue en phase de pré démarrage	Assistance publique reçue en phase de post création de l'entreprise
Assistance publique reçue en phase de croissance de l'entreprise	Assistance personnelle associative reçue en phase de pré démarrage	Assistance personnelle associative reçue en phase de post création d'entreprise	Assistance personnelle associative reçue en phase de croissance de l'entreprise	Assistance requise par les entrepreneurs

Source : résultats de l'étude, Burundi, 2012

Dans la présentation des résultats, nous utilisons un cheminement tenant compte de la présentation des théories dans les chapitres précédents. Nous commençons par une brève présentation de tous les répondants ayant participé aux entrevues. Ensuite, nous faisons intervenir le processus entrepreneurial dans lequel ils sont passés pour comprendre leurs différents cheminements. Dans ce processus, nous présentons les éléments importants à savoir l'intention d'entreprendre, l'identification des opportunités ainsi que la décision d'entreprendre. En troisième lieu, nous présentons les environnements qui affectent l'entrepreneur dans son cheminement, qu'il soit personnel, ou celui spécifique à l'industrie du tourisme ainsi que l'environnement général.

6.2 Présentation descriptive des répondants entrepreneurs

Le tableau 6.3 de la page suivante donne une brève description des répondants entrepreneurs ayant participé à cette étude.

Tableau 6.3 Brève présentation des répondants entrepreneurs

Entrepreneurs ayant réussi à créer et à générer une croissance de leurs petites entreprises.	
✓	1ENTDVT est propriétaire et directeur de trois établissements hôteliers, tous situés dans la capitale Bujumbura. Il a également occupé les fonctions de Président de l'Association des hôteliers du Burundi. 1ENTDVT est né en 1943, et possède une formation académique de technicien informatique. Il a entamé sa carrière d'entrepreneur en hôtellerie en 1991, après 25 ans de service en tant qu'employé dans une grande entreprise multinationale informatique. Il décide de se mettre en son propre compte parce que dit-il « [...] quand j'avais travaillé chez [...] je ne voulais plus être employé, je voulais travailler pour moi-même, j'avais une fierté d'être employeur, pas rester employé jusqu'à l'infini ». Il décide de se lancer dans l'hôtellerie après un voyage à l'étranger, qui le met en contact avec ce milieu.
✓	2ENTDRL est copropriétaire et directrice générale d'une agence de voyage située dans la capitale Bujumbura. Mme 2ENTDRL est née en 1969, et possède une formation académique universitaire de gestionnaire. En 2000, avec une expérience de plus de 15 ans en tant que fonctionnaire de service à la clientèle et d'hôtesse de l'air dans une compagnie aérienne nationale, elle décide de créer sa propre petite entreprise. Au cours de ses nombreux voyages en tant qu'hôtesse de l'air, elle entre en contact avec des hommes et femmes entrepreneurs, qui l'inspirent à vouloir créer sa propre entreprise.
✓	3ENTDMD est propriétaire de deux établissements hôteliers, tous situés dans la capitale Bujumbura. Il est également directeur gérant d'un des hôtels. Né en 1962 et de formation académique de technicien géomètre topographe, il rajoute une licence en gestion quelques années plus tard. Après une dizaine d'années en tant que fonctionnaire dans une entreprise publique, Il commence sa carrière d'entrepreneur en 2002 avec une petite entreprise de ventes des services et produits d'informatique. En 2006, il décide de diversifier son portefeuille avec la construction d'un hôtel. Tout au début de sa carrière d'entrepreneur en 2002, la motivation de créer une entreprise est poussée par la nécessité de rehausser le revenu familial. La deuxième décision de créer une nouvelle entreprise dans l'hôtellerie en 2006 relève quant à elle, d'une détection des opportunités d'affaires dans ce secteur. En effet, cette période correspond à la fin de la guerre au Burundi ainsi qu'à l'entrée du Burundi dans la zone économique de la Communauté de l'Afrique de l'Est.
Entrepreneurs ayant réussi la création de l'entreprise.	
✓	4ENTSBE est propriétaire- et directeur d'une entreprise de tour opérateur située dans la capitale Bujumbura. Il est également consultant dans le domaine du tourisme. Le répondant 4ENTSBE possède une formation de base en tant qu'ingénieur en construction. En 1992, il ajoute à son expérience une maîtrise de spécialisation en tourisme de l'Italie, qu'il termine avec un projet de création d'une agence en tourisme avec un ami d'école. Cependant, la situation sécuritaire à cette époque l'empêche de commencer car une guerre civile fait éruption en 1993. Dans l'entretemps, il crée une entreprise en construction qu'il finira par fermer. Il travaille également au sein de l'ONT pendant plusieurs années avant de se décider de relancer son idée d'entreprise. En 2009, avec le retour de la paix au Burundi, il relance progressivement son projet et crée son entreprise de tour opérateur.
✓	6ENTSMML est propriétaire et directrice d'un café très fréquenté par les touristes. Elle est également entraînée de développer son entreprise par la création d'un resto bar localisé à un autre endroit de la capitale Bujumbura. Elle débute officiellement ses activités en 2010 lorsqu'elle décide de rentrer définitivement dans son pays natal le Burundi, après avoir vécu de longues années en Australie et au Canada. Présentement âgée de 41 ans, avec un diplôme de maîtrise en développement, elle estime que la décision de quitter un emploi stable de fonctionnaire dans les pays occidentaux, l'a amenée à considérer l'option de devenir entrepreneur afin de pouvoir s'épanouir personnellement dans son pays natal. Elle décide donc de développer son entreprise autour de sa passion pour la cuisine, spécialement dans la pâtisserie. Ainsi donc, l'idée d'un café fait son chemin et elle ouvre son entreprise en 2010.

- ✓ 7ENTSMA est propriétaire et directrice d'une entreprise de tour opérateur. Elle est également spécialisée dans la production et vente des produits artistiques locaux. A cet égard, elle encadre un groupement de femmes démunies qui se chargent de fabriquer des produits artisanaux locaux, qu'elle vend directement à ses clients touristes. Elle a officiellement démarré son entreprise au début de l'année 2012, mais ses activités en entrepreneuriat touristique remontent en 2009 lorsqu'elle décide de rentrer définitivement dans son pays natal le Burundi, après plusieurs années à l'étranger. Née en 1978, elle quitte son pays natal le Burundi très jeune pour vivre et poursuivre des études techniques en interprétariat juridique à Londres. Lorsqu'elle décide de retourner définitivement dans son pays, elle est immédiatement encadrée par sa grande sœur qui possède déjà une agence de voyage, et l'initie à ce secteur. Elle se découvre alors une passion pour le tourisme, ce qui l'amène à créer son entreprise de tour opérateur. Au cours des activités quotidiennes de son entreprise, elle se rend compte que les touristes manquent des produits souvenirs locaux à acheter parce que ces derniers ne sont pas adaptés aux besoins des touristes. Elle décide de commencer la production elle-même. Elle emploie alors des femmes qui possèdent les techniques de fabrication de produits artisanaux. En se basant sur son sens de créativité, elle les aide à améliorer leurs techniques de production et arrive à leur faire fabriquer des produits artisanaux très créatifs, qui se vendent facilement auprès des touristes et des locaux.

Entrepreneurs potentiels et en herbe

- ✓ 8ENTHSB est porteur d'un projet d'entreprise de tour opérateur et d'organisation d'événements. Son entreprise naissante, totalisant à son actif moins de 3 mois d'existence est le fruit de sa passion pour le tourisme. En effet, Mr 8ENTHSB, âgé de 24 ans et de formation universitaire de juriste, estime que le fait de se lancer en tourisme est un choix motivé par son amour du tourisme et ainsi que son désir de voir naître au Burundi des services de tour opérateur professionnel.
- ✓ 9ENTHSA est porteur d'un projet d'entreprise de tour opérateur. Son entreprise totalise à son actif 2 mois de fonctionnement. Mr. 9ENTHSA, âgé de 32 ans et de formation universitaire en informatique de gestion, il possède déjà une autre entreprise de vente de services et de produits informatiques. La décision de créer une entreprise touristique est un choix de vouloir diversifier ses activités entrepreneuriales et d'identification d'opportunité dans le domaine du tourisme.
- ✓ 10ENTHKA est porteuse d'un projet de création d'un cabinet de consultance dans le tourisme, spécialisé dans le renforcement des capacités de la main-d'œuvre des établissements touristiques. Née en 1976, 10ENTHKA est diplômée de maîtrise en gestion hôtelière d'une université étrangère. Pendant plus de six ans, elle évolue dans un établissement hôtelier familial sans aucune formation académique dans le domaine. Alors, elle décide de tout arrêter et de retourner à l'école afin de se spécialiser en tourisme. Elle vient donc de rentrer dans son pays avec ce projet de création d'entreprise.

6.3 Profil des entrepreneurs

Au niveau du genre, sur 9 répondants entrepreneurs interrogés, quatre sont des femmes et les cinq autres sont des hommes. Au niveau de l'âge des entrepreneurs interrogés, il n'y a pas de particularité. L'intervalle de l'âge des répondants se situe entre 24 ans et de 69 ans. Le seul fait à relever est que la majorité (7 des 9 répondants) qui se lance dans l'entrepreneuriat, se trouve dans la tranche d'âge de 24 à 40 ans. Les deux répondants restants ont entamé leur carrière entrepreneuriale à l'âge de la quarantaine passée. D'une manière globale, tous les entrepreneurs interrogés ont un niveau de formation élevé, post secondaire. Sur 9 individus, 3 (2ENTDRL, 3ENTDMD, 6ENTSML) possèdent une qualification académique de gestionnaires, 2 possèdent une qualification universitaire de deuxième cycle en tourisme, tandis que les 4 restants possèdent une qualification universitaire autre que dans les deux domaines précités. Par exemple l'entrepreneur 3ENTDMD a une formation de technicien en construction, qu'il a bonifiée par un diplôme universitaire en gestion. Un autre entrepreneur 9ENTHSH provient du domaine de la loi, avec une licence en droit. Cet échantillon de répondants avec un niveau d'éducation supérieur peut s'expliquer par le fait peut être que nous avons choisi un bassin d'intervenants localisés dans la capitale Bujumbura, où se trouve concentrée la majorité de l'élite intellectuelle du Burundi. Nous avons également sélectionné des intervenants capables de s'exprimer en français, ce qui exclue d'office une certaine catégorie d'entrepreneurs et qui constitue par conséquent une faiblesse dans cette recherche. Cependant, nous pensons que le choix de ces intervenants peut convenir à l'étude de cas, du fait que le problème à l'éducation formelle générale a été identifié comme un frein généralisé au développement de l'entrepreneuriat dans les pays africains, et le Burundi n'échappant pas à la règle. Il est alors important dans cette étude de s'attaquer à une petite portion du problème général. Pour pouvoir appréhender le problème de création d'entreprise dans l'immédiat, il est important de cibler la catégorie de la population ayant une formation supérieure, capable de créer des entreprises et de devenir le porte flambeau du reste de la population.

Au niveau de l'expérience professionnelle acquise dans le passé, avant la création de leurs entreprises, globalement, tous les entrepreneurs interrogés ont été employés par des entreprises, soit publiques ou privées. Trois entrepreneurs proviennent des entreprises publiques, et parmi ces derniers, deux proviennent des entreprises publiques à vocation touristique. Les 6 entrepreneurs restants proviennent des entreprises privées, où ils travaillaient en tant qu'employés. Il faut cependant noter que parmi ces derniers, deux d'entre eux ont été des employés de leurs entreprises familiales. Un fait à relever est que parmi les 9 entrepreneurs interrogés, pour 2 entrepreneurs (3ENTDMD et 9 ENTHSA), la création

d'une entreprise touristique est une deuxième activité entrepreneuriale. Les deux entrepreneurs possédaient déjà de petites entreprises dans le domaine de l'informatique et ils ont décidé de diversifier leur champ d'activité. Un dernier fait à relever est que sur les 9 répondants, 6 ont un passé de vécu à l'étranger, soit 66.6% de tous les répondants. Sur les 6 répondants identifiés, 3 ont vécu à l'étranger tandis que les 3 autres y ont fait des études et ont décidé de revenir au Burundi après leurs cursus universitaires.

6.3.1 Les motivations de l'entrepreneur burundais

Dans l'étude de cas de cette recherche, les motivations d'entreprendre dans le tourisme sont diverses. De plus, chaque répondant peut présenter plusieurs motivations d'entreprendre dans le tourisme. La motivation principale et fréquente qui en ressort est la nécessité de se trouver un emploi. En effet, sur les 9 répondants, 7 répondent à la nécessité de se trouver un emploi. La deuxième motivation qui en ressort est le besoin d'accomplissement de soi-même. Ces deux motivations démontrent le fait que l'intention d'entreprendre est souvent en priorité un facteur du contexte personnel de l'individu entrepreneur. En effet, le contexte personnel de l'individu est constitué par sa personnalité, son vécu ainsi que ses compétences (Bird, 1988 cité dans Shook *et al.*, 2003, p. 384).

Parmi les répondants à motivation de nécessité, 3 répondants sont de retour de l'étranger et veulent se trouver un emploi sur le marché du travail. Quant aux 4 autres, 2 ne sont pas satisfaits par leur emploi actuel de par le salaire bas perçu. Les 2 répondants restants sont à la recherche active de travail, soit parce qu'ils ont perdu un emploi ou qu'ils viennent de sortir de l'université. La question est de savoir pourquoi ils ont décidé de se lancer dans le tourisme, au lieu de se chercher un emploi dans d'autres secteurs ? Pour 3 des entrepreneurs de nécessité dont le dénominateur commun est le retour de l'étranger, ils décident d'entreprendre dans le tourisme pour deux raisons principales. La première, parce qu'ils ont une passion dans l'un des domaines du tourisme. La deuxième raison est qu'ils sont capables d'identifier des opportunités dans les secteurs du tourisme de par leurs idées créatives.

« L'idée de créer c'était plus la passion [...] Puisque j'aime bien cuisiner, j'aime bien faire la pâtisserie. Et j'allais rentrer, c'est beaucoup plus facile si tu crées un emploi, que d'en chercher un. C'est pour cela que j'ai eu cette idée, et aussi la culture du café n'était pas là. Il y avait une opportunité de faire quelque chose, qui pourrait attirer beaucoup de gens » (6ENTSML).

Pour l'entrepreneur 7ENTSMA qui a réussi à créer son entreprise de tour opérateur et de concepteur de produits souvenirs de tourisme, la dimension de désirabilité est d'une grande importance dans la naissance de l'intention d'entreprendre en tourisme :

« J'ai été touriste dans plusieurs pays, j'aime beaucoup le tourisme et je crois au tourisme, j'y crois » (7ENTSMA).

Parmi les 7 répondants à motivation de nécessité, nous avons identifié 4 répondants à la recherche d'emploi parce que leur situation actuelle ne les satisfait pas. Ils décident de se lancer dans le tourisme parce qu'ils identifient des opportunités d'affaires dans le tourisme, qui leur permettent de penser qu'ils peuvent changer les mauvaises conditions présentes.

« A l'époque où j'ai acheté l'hôtel (le bâtiment), il y avait très peu d'hôtels ici au Burundi, l'infrastructure hôtelière était presque inexistante. J'ai vu que c'était dans ce domaine où je pouvais prospérer par rapport aux autres domaines où il y avait beaucoup de monde. Aussi, le Burundi se préparait en 2007 à entrer dans la communauté des pays de l'Afrique de l'Est, il y avait aussi une opportunité » (1ENTDVT).

Outre la motivation principale de nécessité qui pousse plus de 77% des répondants à entreprendre dans le tourisme, le deuxième groupe de répondants (2 répondants) identifient le besoin d'accomplissement comme étant le premier facteur qui les a poussés à entreprendre dans le tourisme. Pour l'entrepreneur 1ENTDVT, la motivation principale de créer son entreprise est un besoin d'accomplissement et de réalisation de soi, de devenir son propre employeur :

« [...] Parce que moi, quand j'avais travaillé chez IBM, je ne voulais plus être employé, je voulais travailler pour moi-même, j'avais une fierté d'être employeur, pas rester employé jusqu'à l'infini ».

Pour l'entrepreneur 2ENTDRL qui était hôtesse de l'air, le contexte personnel de son vécu professionnel a le plus influencé son intention d'entreprendre :

« Comme je voyageais beaucoup en tant qu'hôtesse de l'air, j'ai eu une vision plus large, j'ai pris goût au business comme on faisait voyager souvent les *business men* et *business women*. On causait souvent, je voyais comment ils évoluaient et là j'ai pensé qu'il fallait que j'ouvre quelque chose de moi-même, mais que je reste dans le même domaine ».

Au-delà des motivations précitées pour entreprendre, il faut remarquer que ces dernières requièrent une perception de faisabilité amenant les entrepreneurs à dépasser l'état d'esprit d'intention pour enfin arriver à identifier les opportunités perçues comme faisables.

6.3.2 Les attitudes de l'entrepreneur burundais

L'intention d'entreprendre va de pair avec un comportement ou une attitude qui démontre l'intention d'entreprendre. Dans le cas de l'entrepreneur, l'attitude fait allusion au comportement de l'entrepreneur, et pour Gasse (2005, p. 6) « [les] attitudes sont influencées par les perceptions. Ce sont également des prises de position conscientes ou non par rapport à des situations hypothétiques ou réelles ». L'attitude la plus communément identifiée chez les entrepreneurs est la prise de risque. Dans le cas du Burundi, les risques encourus par les répondants en décidant d'entreprendre spécifiquement dans le tourisme sont de trois natures principalement. Le premier risque est le risque financier. En effet, sur les 9 répondants, tous identifient le risque financier comme étant le plus important et prioritaire. Ce risque financier peut prendre la forme de garantie hypothécaire que la banque exige afin d'octroyer le crédit. En effet, sur les 9 entrepreneurs interrogés, 3 (1ENTDVT, 2ENTDRL, 3ENTDMD) ont reçu des crédits bancaires à garantie hypothécaire de leurs propres maisons familiales. Ce qui présente un grand risque familial de perte d'habitation au cas où l'entreprise ferait faillite ou ne serait pas capable de rembourser le prêt. Le deuxième risque financier encouru par les entrepreneurs, ayant reçu un prêt bancaire, est celui de prêt bancaire à taux d'intérêt annuel élevé de l'ordre de 18 à 25%. Sur 9 répondants interrogés, 5 ont contracté des crédits bancaires à taux d'intérêt annuel variant entre 18 à 25%. Ceci qui représente pour eux un risque financier élevé alors qu'ils sont au début de la création de leur entreprise.

Le deuxième groupe est constitué de répondants (4 répondants) ayant utilisé les fonds propres afin de financer leurs entreprises touristiques, tandis que 1 seul répondant a pu obtenir un don d'un ami.

« Après avoir trouvé le nom de mon entreprise, j'ai contacté un de mes coéquipiers de sport qui est plus âgé que moi. C'est un banquier avec qui j'ai de bonnes relations et qui s'y connaît beaucoup en entrepreneuriat. Je lui ai d'abord exposé les idées. Je lui ai dit ensuite que je voulais créer ma propre entreprise. Il m'a dit d'inventorier tout ce qui était nécessaire pour le démarrage de notre entreprise. Je lui ai demandé s'il pouvait faire mon business plan afin que, le jour où je vais commencer, je n'aie pas comme un aveugle, afin que je puisse travailler suivant son plan et son calendrier » (8ENTHSB).

L'autre risque qui est identifié parmi les répondants est celui de l'insécurité de l'emploi. En effet, sur les 9 répondants, 7 répondants encourrent un risque lié à l'insécurité de l'emploi lorsqu'ils décident de se lancer dans l'entrepreneuriat en tourisme. Parmi les 7 répondants (2ENTDRL, 3ENTDMD, 4ENTSBE, 6ENTSML, 7ENTSMA, 9ENTHSA, 10ENTHKA), 3 répondants (10ENTHKA,

6ENTSML, 7ENTSMA), courent un risque d'insécurité de l'emploi dû au fait qu'ils reviennent de l'étranger, décidés de s'établir au Burundi pour y vivre. Ils ont le choix de trouver un emploi stable et sécurisé en devenant des employés d'entreprises déjà établies. Cependant, ils décident de créer leurs propres entreprises touristiques, ce qui les place dans une situation d'insécurité de l'emploi jusqu'à ce que leurs entreprises deviennent rentables. Pour 2 autres répondants, (9ENTHSA, 3ENTDMD) le risque d'insécurité de l'emploi est lié au fait qu'ils créent une entreprise touristique alors qu'ils possèdent déjà une autre entreprise dans un autre domaine différent, celui des technologies de l'informatique. Ainsi donc, en décidant de combiner deux activités différentes alors qu'ils ne sont pas encore parfaitement établis dans l'une des activités, ils encourent une insécurité dans les deux entreprises. Pour le répondant 2ENTDRL, le risque d'insécurité de l'emploi est lié au fait qu'il a été obligé de quitter un emploi stable afin de créer une entreprise touristique. De plus, cette insécurité dans l'emploi entraîne un autre risque pour le même répondant, celui de l'instabilité familiale liée au changement de statut du travail. En effet, selon l'entrepreneur 2ENTDRL :

« Au niveau familial aussi, il y a les horaires qui changent, tu ne rentres plus à la même heure, tu dois rajouter, tu dois rentrer plus tard, tu dois sortir un peu plus pour faire des contacts ».

Au niveau des mesures prises pour contrôler les risques précités, diverses attitudes sont identifiées, indépendamment des risques pris. La première mesure de mitigation de risque la plus populaire parmi les répondants (8 sur 9) est l'utilisation des fonds propres (souvent insuffisants) afin de financer leurs entreprises. Tous les répondants, que ça soit ceux ayant reçu des crédits à garantie hypothécaire ou autres crédits, investissent des fonds propres dans l'entreprise. Ce qui pourrait en partie être logique du moment que les banques exigent une contribution en fonds propres afin de pouvoir partager les risques avec l'entrepreneur.

« Finalement, l'Interbank Burundi a accepté de financer le projet, et aussi comme j'étais dans le commerce des produits d'informatiques, j'avais assez de stocks que j'ai essayé d'écouler pour avoir les fonds propres pour le démarrage du projet » (3ENTDMD).

L'autre mesure de contrôle des risques employée par les répondants est l'emploi en parallèle. Ce dernier va suppléer au risque pris en entreprenant dans le domaine du tourisme. Pour ne pas tout risquer, certains répondants (4) décident de garder un emploi parallèle sécuritaire tout au début de la création de leurs entreprises. Une fois que le risque est plus ou moins écarté, ils quittent leur emploi stable et se lancent dans leur propre entreprise à plein temps. Cette attitude peut être préjudiciable à

l'entrepreneur et à son entreprise du moment qu'il ne consacre pas tout le temps matériel nécessaire à son entreprise, alors que cette dernière se trouve en phase de démarrage. Pour l'entrepreneur 3ENTDMD, les risques sont inévitables, mais ils doivent être réduits. Ainsi donc, il a commencé son entreprise tout en étant un employé de la fonction publique, et il a quitté la fonction publique quelques années plus tard :

« Vous savez, ici au Burundi, les salaires des fonctionnaires ne sont pas satisfaisants, c'est ce qui m'a poussé d'abord à travailler en parallèle, à me lancer dans le commerce tout en étant aussi à la REGIDESO. Je travaillais en même temps » (3ENTDMD).

Quant au répondant 7ENTSMA, il prend des mesures de minimiser les risques en travaillant parallèlement dans un autre domaine du tourisme :

« Par exemple dans le plan d'affaires, pour la fixation des prix, qu'est qu'on demanderait si on a deux clients par mois par exemple ? On se heurterait à des prix exorbitants [...] comment pouvoir jongler si on croit au produit du tourisme et qu'on doit faire face à la réalité ? Et c'est ça qui m'est arrivé, où je devais continuer à faire autre chose à côté, parce que ce feu pour le tourisme ne s'éteignait pas, alors que ça ne me faisait pas vivre. Et donc en observant le marché et le produit, j'ai commencé à penser aux substituts de ce produit, les produits locaux à vendre comme quelque chose qui pouvait assurer un *cash flow* même si il n'y avait pas de touristes ».

Une autre mesure de réduction de risques que nous retrouvons chez 3 répondants est le fait de commencer l'exploitation de l'entreprise avec un capital très réduit afin de réduire les risques :

« J'ai fait un menu qui est spécifique, à mes capacités, des trucs que j'aime et que je savais que je pouvais bien faire [...] » (6ENTSML).

Quant à l'entrepreneur 4ENTSB, il a décidé de réduire le champ de travail de son entreprise, afin de prendre le moins de risques possibles :

« La stratégie que j'ai adoptée c'est de laisser de côté les pays européens ».

6.4 Le processus entrepreneurial de l'entrepreneur burundais

6.4.1 La phase de l'intention d'entreprendre

Dans le processus entrepreneurial, la phase de développement de l'intention est reconnue comme celle qui précède toute action de créer une entreprise (Shook *et al.*, 2003, p. 383). Et la majorité des études qui se focalisent sur l'intention entrepreneuriale l'appréhendent dans la dimension psychologique. En effet, l'intention de créer une entreprise est perçue comme étant un processus interne à l'individu.

L'intention entrepreneuriale est identifiée comme l'intention de l'individu à démarrer une entreprise (Krueger, 1993), mais également comme un état d'esprit qui précède l'action, mais qui oriente l'attention vers le but d'établir une entreprise (Shook et Bratianu, 2010, p. 232). Dans cette étude, nous avons opté de nous baser sur la théorie de l'intention entrepreneuriale de Ajzen (1991, 1987) qui appréhende l'intention dans l'optique d'un comportement planifié. (Voir chap. 3, p. 104) Cette théorie ayant été développée en premier lieu pour étudier le comportement individuel, appréhende l'intention entrepreneuriale à travers trois antécédents à l'intention. Le premier concerne l'attitude envers le comportement d'entreprendre, pouvant être ou non un désir de créer son entreprise. Le deuxième antécédent est relié aux normes subjectives de l'individu, pouvant se décliner comme étant les perceptions de la pression sociale pour que l'individu adopte un comportement donné. En dernier lieu, la perception de la faisabilité de l'idée concerne la perception de l'individu envers lui-même dans ses capacités personnelles à agir et à contrôler le résultat de son comportement. En général, plus l'individu possède une attitude, et perçoit la norme subjective comme étant favorable, plus élevée est sa perception de contrôle, et plus fort devient son intention de se comporter en créateur d'entreprise.

Au niveau de la désirabilité de créer leurs propres entreprises, nous avons identifié deux motivations principales à la création d'entreprise, en plus d'autres motivations secondaires, mais non moins importantes. Le premier désir est celui de créer une entreprise pour se trouver un emploi et se sortir de l'état de nécessité. En effet, sur les 9 répondants, nous avons identifié ce désir chez 7 répondants de par leurs réponses verbales et par les contextes personnels de leurs vécus. Le deuxième désir qui pousserait les répondants à créer une entreprise touristique est la motivation d'accomplissement. En effet, 2 répondants estiment que le fait de devenir leur propre employeur, et de créer leur propre entreprise, est une motivation assez importante. Les autres motivations ou désirs sont identifiés et concernent entre autres la passion pour une activité particulière, la créativité (ou désir de créer) qui poussent certains répondants à persévérer dans leur intention de créer une entreprise dans le tourisme.

Au niveau de la perception des normes subjectives, que ça soit la pression sociale ou l'approbation de la société, la réponse provient principalement deux répondants (7ENTSMA, 8ENTHSB). Pour ces derniers, ils estiment que l'entrepreneuriat est mal perçu d'une manière générale, et qu'entreprendre dans le tourisme est encore plus mal perçu. L'entrepreneur 7ENTSMA exprime ce sentiment :

« Avant, d'abord ne pas avoir d'emploi, dans notre société, et dire que tu vas travailler pour toi-même et dans le tourisme en plus ! C'était impensable ».

Il continue en disant :

« Déjà les gens disaient « qu'est-ce qu'il y a comme tourisme au Burundi ? » J'avais des gens qui me disaient « [...] mais tu es folle, pourquoi tu restes derrière ce tourisme ? Tu as une qualification, tu devrais te lancer dans ceci ou cela... [...] ».

« Au Burundi, les burundais eux-mêmes, c'est un défi. Quand ils te voient te lancer dans le tourisme, ils te demandent « est-ce que ce secteur est générateur de revenus ? ». Même mes parents m'ont demandé la même chose, où j'allais trouver des touristes ? Parce que c'est flou. Mais aussi les burundais, ils ne t'encouragent pas, ils ne voient pas bien vers où tu te diriges » (8ENTHSB).

On aurait pu également estimer le degré d'approbation du statut d'entrepreneur en tourisme par la société en se référant à l'assistance que le gouvernement accorde aux entrepreneurs désireux de se lancer dans ce secteur. Cependant, nous allons traiter cette problématique au niveau de l'environnement spécifique du tourisme. Il faut également noter l'importance de l'environnement personnel dans le processus individuel d'intention entrepreneurial. En effet, que ça soit la famille proche, les amis, et autres, ces derniers jouent un rôle important en tant que noyau restreint de la société. Sur les 9 répondants, nous avons identifié 7 répondants ayant reçu une assistance provenant de l'environnement personnel des individus. En grande partie, sur les 7 répondants, 4 ont reçu une assistance des amis, tandis que 2 ont reçu une assistance de leurs contacts professionnels, et 1 seul répondant a reçu une assistance de la famille. Avant le début de la création d'entreprise, cette assistance prend la forme de l'information que l'entourage familial prodigue (6 sur 7 répondants ont reçu une assistance en information et conseil). Un autre répondant (8ENTHSB) a reçu tout aussi bien une assistance en conseil et information, qu'un don de financement de son projet.

Au niveau de la perception de la faisabilité d'un désir de créer une entreprise dans le tourisme, cette perception est souvent la résultante des risques liés à ce désir ainsi que des mesures de réduction des risques prises. Au niveau des risques qui sont encourus par les répondants en devenant entrepreneurs touristiques, ils ont été identifiés dans le paragraphe 6.2.2 (voir p. 185-187). Les mesures de mitigation prises sont également identifiées dans le même paragraphe. Ainsi donc, une fois que ces répondants ont une perception d'avoir réussi à minimiser certains risques, nous retrouvons ces derniers entrainés d'entreprendre dans le secteur du tourisme.

A ce niveau du processus entrepreneurial, il est important de pouvoir identifier les événements déclencheurs de la phase de transit de l'intention entrepreneurial à l'identification d'une opportunité d'affaires à exploiter. D'une manière globale, il existe plusieurs événements diversifiés, déclencheurs de l'intention d'entreprendre. Pour chaque répondant, une combinaison de plusieurs événements est à

la base du déclenchement de l'intention d'entreprendre dans le tourisme. L'événement déclencheur qui se démarque le plus parmi les répondants est celui de l'identification d'une opportunité d'entreprendre dans le tourisme. En effet sur les 9 répondants, 7 répondants ont perçu une opportunité d'affaires dans le secteur du tourisme, et ont pris la décision d'entreprendre dans ce secteur. Il faut noter que seul un seul répondant 9ENTHSA a décidé d'entreprendre dans le tourisme en se basant sur un seul événement déclencheur, à savoir l'identification d'une opportunité dans le tourisme. Par exemple, l'entrepreneur 3ENTDMD dit que :

« A ce moment-là, le Burundi se préparait pour adhérer à la communauté des Etats de l'Afrique de l'Est, et comme j'ai vu que tout le monde croyait qu'on aurait peut-être beaucoup de visiteurs qui devaient s'installer ici pour le commerce, alors c'est là d'où m'est venu l'idée de me lancer dans le commerce de la vente de produits du tourisme ».

On peut supposer que pour cet entrepreneur, l'intention d'entreprendre est favorisée par l'identification d'une opportunité. Ce qui en retour déclenche une perception élevée de la faisabilité d'entreprendre dans ce domaine. Ce qui confirme la théorie de Shapero (1982) et d'Ajzen (1991) sur la question de la perception de la faisabilité comme déclencheur de l'intention d'entreprendre. Le même entrepreneur continué :

« A l'époque où j'ai acheté l'hôtel (le bâtiment) ici, il y avait très peu d'hôtels ici au Burundi, l'infrastructure hôtelière était presque inexistante. J'ai vu que c'était dans ce domaine où je pouvais prospérer, par rapport aux autres domaines où il y avait beaucoup de monde ».

Les autres événements déclencheurs de l'intention d'entreprendre dans le tourisme sont surtout ceux liés au contexte personnel de chaque entrepreneur, qu'il soit intrinsèque à l'individu, familial ou professionnel. Par exemple, pour l'entrepreneur 3ENTDMD, il affirme que « l'idée est venue après avoir acheté la parcelle au centre-ville ». Ce qui veut dire que l'achat d'une parcelle a déclenché son intention d'entreprendre et confirme la théorie de Shapero (1982) sur le fait qu'un événement particulier peut déclencher l'intention d'entreprendre. Un autre facteur déclencheur de l'intention entrepreneurial se retrouve dans la théorie de Bird (1988) avec le contexte personnel de l'individu. Dans le cas de l'entrepreneur 3ENTDMD, il possède un vécu personnel, une expérience vécue d'entrepreneur dans un autre domaine, celui de l'informatique. Ce qui, quelque part peut conforter et renforcer son intention d'entreprendre dans un autre domaine si jamais une opportunité se présente. Pour l'entrepreneur 2ENTDRL qui était hôtesse de l'air avant de créer son entreprise d'agence de voyage, le contexte personnel de son vécu professionnel a le plus influencé son intention d'entreprendre :

« Comme je voyageais beaucoup en tant qu'hôtesse de l'air, j'ai eu une vision plus large, j'ai pris goût au business comme on faisait voyager souvent les *business men* et *business women*. On causait souvent, je voyais comment ils évoluaient et là j'ai pensé qu'il fallait que j'ouvre quelque chose de moi-même, mais que je reste dans le même domaine ».

Selon Shook et Bratianu (2010, p. 234), l'individu exhibe une attitude donnée selon la prévision du résultat du comportement. Dans le cas de l'entrepreneur 3ENTDMD, la perception d'un résultat positif probable de pouvoir prospérer dans le secteur du tourisme l'a poussé à vouloir se lancer en entrepreneuriat dans le tourisme, d'autant plus qu'il était conscient de la concurrence importante dans les autres secteurs.

Pour l'entrepreneur 7ENTSMA qui est un entrepreneur ayant réussi à créer son entreprise, la dimension de désirabilité est d'une grande importance dans la naissance de l'intention d'entreprendre en tourisme :

« J'ai été touriste dans plusieurs pays, j'aime beaucoup le tourisme et je crois au tourisme, j'y crois ».

« L'idée de créer c'était plus la passion [...] Puisque j'aime bien cuisiner, j'aime bien faire la pâtisserie » (6ENTSML).

Le contexte personnel est également inducteur d'intention d'entreprendre comme le souligne Bird (1988). En effet, pour l'entrepreneur 7ENTSMA, la famille a une importance capitale dans l'intention. En effet, elle évolue dans un environnement familial d'entrepreneurs parce que sa grande soeur est un entrepreneur dans le domaine de l'agence de voyage.

« En 2009, quand je suis rentrée, j'avais ma sœur qui avait une agence de voyage. Et justement, et on se disait qu'il fallait agrandir le portfolio de l'agence de voyage. Faire du tourisme, ce n'était pas mon idée initiale, je voulais seulement aider ma sœur à agrandir son agence. Et c'est comme ça que je me suis retrouvée dans le tourisme » (7ENTSMA).

6.4.2 La phase de la recherche et de l'identification d'une opportunité

Nous avons identifié dans le paragraphe 3.3.2 concernant la recherche et l'identification de l'opportunité, les différentes sources de l'identification d'une opportunité (voir p. 111-112). En effet, Fayolle et Degeorges (2012, p. 48) expliquent que l'opportunité est en quelques sortes une sorte d'acceptation ou de validation que l'environnement qui va accueillir l'idée va y trouver une valeur nouvelle. Hernandez (1999, p. 126) quant à lui, identifie trois sources d'opportunités, à savoir

l'expérience vécue de l'entrepreneur, que ça soit sa vie personnelle, son parcours professionnel, ou encore d'autres contextes expérientiels. La deuxième source correspond à des circonstances diverses, du fait du hasard circonstanciel comme par exemple une rencontre avec quelqu'un avec qui il pourrait s'associer, ou encore un brevet d'un produit innovant nécessitant une exploitation par la création d'une entreprise. La troisième source d'idée à fort potentiel d'opportunité d'affaires concerne « [...] la recherche systématique d'une opportunité avec des techniques comme le brainstorming, la synectique ou le rêve éveillé dirigé... [...] ». L'identification des sources des opportunités permet de se focaliser sur les facteurs, à l'intérieur de la source d'origine, ayant contribué à l'identification de l'opportunité d'affaires. Ainsi donc, d'une manière générale, 8 des 9 répondants prennent l'expérience vécue, comme étant la source de l'identification d'une opportunité d'entreprendre dans le secteur tourisme. Deux autres répondants, dont 1 combinent deux sources, identifiant la source de l'identification comme étant le fruit du hasard. Ainsi donc, pour l'entrepreneur en herbe 9ENTHSA, l'identification d'une opportunité dans le tourisme est le fruit du hasard :

« Il y a un ami qui m'a motivé par ses idées. Lui, il était déjà dans le tourisme, mais il travaillait pour quelqu'un d'autre, mais il avait des problèmes avec lui. Il m'a inspiré pour ouvrir une entreprise de tourisme. Je voulais investir, mais je ne m'y connaissais pas en tourisme. On s'est assis ensemble et on a parlé à propos du tourisme, et j'ai été intéressé par une entreprise du tourisme. C'est avec lui que je me suis lancé dans cette entreprise ».

Quant à l'entrepreneur 1ENTDVT, il identifie une opportunité d'affaires dans le tourisme, par le fruit du hasard, survenu dans le cadre de son travail professionnel.

« Voilà pourquoi j'ai choisi l'hôtellerie. Quand j'ai quitté IBM, je partais une fois les deux ans à Kinshasa dans un stage. J'ai été logé dans un hôtel à Kinshasa, dans un petit hôtel. A partir de cet hôtel, j'ai eu l'idée d'un hôtel » (1ENTDVT).

Sur 9 répondants, dont la source de l'identification des opportunités d'affaires est l'expérience vécue du passé, 5 identifient l'expérience antérieure professionnelle comme étant la source. Quant aux 4 restants, ils identifient l'expérience personnelle comme étant à la base de l'identification des opportunités d'affaires dans l'industrie du tourisme.

Les facteurs ou les éléments de l'expérience vécue du passé qui influencent l'identification de l'opportunité d'affaires sont de quatre ordres. Le premier facteur primordial est la possession d'une information pertinente. En effet, parmi les 9 répondants, nous identifions la possession d'une information spécifique qui conduit à l'identification d'une opportunité. Par exemple, dans le cas de

l'entrepreneur 3ENTDMD, il détenait une information pertinente qui pouvait induire la détection de l'opportunité :

« À ce moment-là, le Burundi se préparait pour adhérer à la communauté des Etats de l'Afrique de l'Est, et comme j'ai vu que tout le monde croyait qu'on aurait peut-être beaucoup de visiteurs qui devaient s'installer ici pour le commerce, alors c'est là d'où m'est venue l'idée de me lancer dans le commerce de la vente de produits du tourisme ».

Cependant, il faut souligner le fait que cette information était disponible pour tous les autres burundais, entrepreneurs ou pas. Ce qui amène un autre facteur important, à savoir l'attitude de réceptivité face à une information reçue, et à l'opportunité. L'entrepreneur 3ENTDMD a démontré une attitude de réceptivité face à cette information disponible pour tout le monde. Il a décidé de se lancer dans la création d'une entreprise dans le tourisme. On pourrait également faire intervenir à l'égard de cet entrepreneur une disposition de vigilance entrepreneuriale. En effet, ce dernier possède déjà une entreprise dans l'informatique, qui était dans le temps un secteur plein d'opportunités et qui est devenu saturé parce que plusieurs individus ont envahi le secteur.

Le deuxième facteur de l'expérience vécue qui en ressort est le fait d'avoir voyagé. En effet, sur 9 répondants, 6 répondants ont voyagé à l'étranger. Sur les 6 répondants, 4 répondants ont vécu à l'étranger et ont poursuivi leurs études académiques à l'étranger. Les 2 répondants restants, ont connu l'étranger dans le cours normal de leurs professions respectives. Ainsi donc, le fait d'avoir voyagé peut apparaître comme un facteur inducteur de l'identification d'opportunité :

« J'ai vécu dix ans dans une ville très cosmopolite, Londres. Et j'avais pas mal d'amis, et j'étudiais avec plusieurs nationalités. Au travail, je travaillais avec plusieurs nationalités. C'est quelque chose qui peut paraître banale, mais ce n'est que maintenant que je me rends compte de cette facilité de pouvoir communiquer et de connaître les cultures » (7ENTSMA).

« Voilà pourquoi j'ai choisi l'hôtellerie. Quand j'ai quitté IBM, je partais une fois les deux ans à Kinshasa dans un stage. J'ai été logé dans un hôtel à Kinshasa, dans un petit hôtel. A partir de cet hôtel, j'ai eu l'idée d'un hôtel » (1ENTDVT).

Le troisième facteur qui induit l'identification d'une opportunité est la connaissance préalable, qu'elle soit une connaissance provenant du contexte professionnelle ou académique. Sur 9 répondants, 7 répondants jouissent d'une connaissance préalable soit du marché touristique, du produit touristique ou encore des problèmes des clients. Sur les 7 répondants, 5 ont une expérience professionnelle dans le tourisme tandis que 4 parmi les 7 répondants possèdent une expérience académique dans un des

domaines de l'industrie du tourisme. Par exemple, pour l'entrepreneur 7ENTSMA qui est tour opérateur et artiste, l'identification d'une opportunité est également basée sur une connaissance préalable des besoins des clients touristes :

« Du côté artisanal, je crée et je vends des produits burundais, conçus par des burundais, utilisant la matière première locale et confectionnés par des artisans burundais. Je les vends soit aux burundais [...] Mais j'ai commencé à faire ça visant justement mes clients touristes qui n'étaient pas satisfaits de ce qu'ils trouvaient comme articles souvenirs qui se trouvaient sur le marché. Et là, je commence à les exporter ».

Le répondant 15PREDUBE, qui est un expert au service de l'éducation en entrepreneuriat résume les obstacles à l'innovation dans le cas du Burundi :

« Les obstacles à l'innovation, il y a d'abord l'information parce que l'information ne circule pas. Il y aussi le niveau de transfert des technologies, qui est un handicap dans notre pays. Et aussi, dans notre pays, les burundais n'aiment pas lire et chercher de l'information, la recherche même. Mais lorsque ces jeunes viennent ici dans le centre, on doit leur montrer que dans l'entrepreneuriat, c'est la recherche qui prime. La recherche et la surveillance de l'environnement, alors ils doivent mener des recherches même au niveau de l'étude de marché, au niveau de la technique, au niveau du processus de production ... ».

Les autres facteurs qui influencent l'identification de l'opportunité, mais qui sont pertinents pour quelques répondants sont la créativité, l'apprentissage sur le tas, ainsi que la vigilance entrepreneuriale et l'esprit entrepreneurial. Trois répondants démontrent une créativité dans les produits et services qu'ils vendent, et parmi ces derniers, deux démontrent également un apprentissage sur le tas. Par exemple, le répondant 6ENTSMML démontre un apprentissage ainsi qu'une créativité qui se retrouve dans le côté artistique des produits qu'il vend :

« Et je me suis dit que peut être je pourrais commencer quelque chose de différent ».

Il continue en disant que chez lui, dans son restaurant :

« Les touristes se sentent un peu comme chez eux, mais aussi j'essaie de mélanger le café avec le côté artistique que je trouve qui attire les touristes [...] mais il y a des choses que j'ai dû apprendre sur le tas, et que j'apprends toujours ».

Quant au répondant 7ENTSMA, il démontre une combinaison de plusieurs facteurs induisant l'identification des opportunités à savoir l'apprentissage, la créativité, l'esprit entrepreneurial ainsi qu'une vigilance entrepreneuriale.

L'esprit entrepreneurial est identifié chez le répondant 7ENTSMA :

« L'atout personnel, depuis que j'avais seize ans, j'ai toujours fait mes petites affaires, histoire de travailler pour moi même [...] ».

Quant à la vigilance entrepreneuriale, elle se manifeste à travers une observation des besoins des clients touristes qu'il accompagne dans les tours :

« [...] Et quand ils ont par exemple des consultants qui viennent pour un travail, je m'occupe d'eux, je fais leurs réservations d'hôtel, jusqu'à fixer leurs rendez-vous et à les accompagner dans leurs rendez-vous. Et j'interprète souvent pour eux, parce que je suis interprète de formation. Là, c'est un service qui arrange ces organismes parce que leur personnel n'est pas obligé de s'occuper du consultant. Ça c'est venu d'une observation où je voyais que les consultants qui sont là peuvent travailler les cinq jours de la semaine, mais ils sont toujours enfermés le week-end dans leurs chambres d'hôtel. Un, ils ne savent pas quoi faire parce que le tourisme n'est pas vraiment organisé, ils ne peuvent pas aller dans des agences pour faire leurs réservations. Ça c'est un supplément qui est proposé ».

La créativité est également identifiée à travers la conception des produits artisanaux adaptés aux touristes :

« Par exemple, en allant quelque part, on trouvait des artistes qui faisaient des paniers traditionnels, qui essayaient de les vendre, mais qui n'avaient pas de revenus. Je me disais par exemple, « attends, vous, vous avez une technique, c'est quelque chose d'archaïque, ces touristes ne vont pas acheter ça, mais vous pouvez faire quelque chose qui peut vous ramener plus ». Et moi, ayant de petites idées sur ceci ou cela, et je me suis dit, « utilisons cette technique, faisons quelque chose, par exemple une lampe, que le touriste pourrait acheter, payer en devises [...] ».

Il est également capable de traduire en produits ou services les besoins des touristes, ce qui démontre une certaine capacité de conceptualisation abstraite, ainsi qu'une observation réfléchie afin de pouvoir offrir des produits adaptés aux touristes :

« Je me base à la clientèle et par rapport à ce que j'aime et que je sais, ça sera vendable. Il y a des artistes qui peuvent faire quelque chose, mais qui n'ont pas d'idée de ce que le client voudrait acheter ».

Le répondant 7ENTSMA démontre également un apprentissage sur le tas, ce qui lui permet d'appliquer cette connaissance aux produits et services qu'elle conçoit :

« Moi je ne tricotais pas, maintenant je tricote. Mais il fallait que je sois avec elle et que je lui montre ce que je voulais qu'elle fasse comme produit. Donc, je conçois et je me charge aussi de la vente. »

En fin de compte, le répondant 7ENTSMA assure qu'elle n'a pas de concurrence dans les produits et services offerts :

« Oui, il y a d'autres boîtes qui font le tour opérateur, mais avec le produit spécifique que j'ai, il n'y a pas de concurrence ».

6.4.3 La phase de la décision d'exploiter une opportunité et les activités d'exploitation

En se basant sur le modèle du processus entrepreneurial de Shook *et al.* (2003), que nous avons choisi d'utiliser dans le cas de cette étude, une fois que l'opportunité est découverte, une décision de l'exploiter ou non doit être prise par l'entrepreneur. Selon ces derniers (*idem*, p. 388), deux théories se partagent les explications. La première théorie psychologique s'intéresse aux traits des entrepreneurs pour essayer de comprendre le déclenchement de la prise de décision d'exploiter. L'autre théorie sur la prise de décision d'exploiter une opportunité est basée sur le caractère cognitif du traitement de l'information. En effet, l'information à la base de la décision entrepreneuriale est distillée de deux manières. La première manière, appelée 'top-down' est un traitement où l'information en soi guide son propre traitement (Shook *et al.*, 2003, p. 388), tandis que dans la deuxième théorie, la *theory-driven processing*, les expériences vécues sont celles qui guident le traitement de l'information (*ibid.*). Dans le cas de cette étude, les sources de l'identification de l'opportunité sont les suivantes. Pour 8 des 9 répondants, ils identifient l'expérience passée, comme étant le cadre primaire de l'identification d'une opportunité d'entreprendre dans le secteur du tourisme. À l'intérieur du cadre de l'expérience du passé, la possession d'une information pertinente conduit à l'identification d'une opportunité. En effet, parmi les 9 répondants, nous identifions la possession d'une information spécifique et pertinente, comme étant le facteur principal qui conduit à l'identification d'une opportunité. A ce niveau dans l'étude de cas, nous ne pouvons pas identifier lequel des deux facteurs tire l'autre ou vient en premier lieu, ou encore si les deux facteurs agissent en même temps. A ce niveau de l'étude, nous pouvons juste relever que l'expérience du passé est un cadre important d'identification d'une opportunité, et qu'elle est obligatoirement associée à la possession d'une information pertinente afin d'aboutir à l'exploitation d'une opportunité identifiée.

Le cas du répondant 2ENTDRL est un exemple parlant de toute la problématique derrière la prise de décision d'exploiter d'une opportunité :

« Quand j'ai quitté, je me disais que ça n'allait pas me prendre deux semaines pour commencer [...] Ce n'était pas du tout difficile, comme j'avais pris toutes les informations [...] Mais à un certain moment, quand j'ai vu l'âge que j'avais, j'ai dû me décider, j'ai dit c'est le moment ou jamais ! Alors je me suis décidée, j'ai écrit une lettre de démission et j'ai commencé avec l'agence de voyage ».

La décision d'exploiter une opportunité est également une décision de temps et du *timing*. En effet, le facteur temps pose le défi de savoir le temps que prendra pour que toutes les étapes du processus entrepreneurial puissent être franchies et que l'entreprise puisse voir le jour ? Il est très difficile de répondre à cette question, parce que le facteur temps dépend de plusieurs facteurs. Fayolle et Degeorges (2012, p. 61) identifient plusieurs facteurs à cette problématique. Les caractéristiques du projet peuvent être un des éléments importants. Par exemple, un projet dans le domaine technologique peut prendre plusieurs années avant de se concrétiser, tandis qu'un projet dans le tourisme pourrait facilement prendre moins de temps compte tenu des caractéristiques inhérentes à cette industrie. L'individu entreprenant, peut également être à l'origine de la variabilité du processus entrepreneurial. Par exemple, le processus entrepreneurial d'un entrepreneur expérimenté dans un domaine spécifique, dans lequel il aimerait se lancer sera plus court que celui d'un individu n'ayant aucune expérience dans le domaine. Quant au facteur du *timing* du processus entrepreneurial, il est vital parce qu'il permet que le processus soit enclenché au bon moment. Fayolle et Degeorge (*idem*, p. 63) définissent le *timing* comme « [...] une notion qui présuppose que certains éléments doivent apparaître au bon moment : telle activité doit être réalisée impérativement à telle date ».

Dans le cas de cette étude, nous avons décidé d'inclure les facteurs précités afin de pouvoir identifier la longueur des phases du processus entrepreneurial par rapport au *timing* de la création d'entreprise. Ceci est important parce que nous avons identifié dans la théorie sur le tourisme, que l'industrie du tourisme est une industrie d'opportunité, très volatile et très sensible aux besoins changeants du touriste. Il faut alors être capable de combiner le temps du processus entrepreneurial au *timing* d'exploitation, sinon la valeur n'est plus perçue par le client. D'une manière générale, 6 sur 9 répondants identifient l'intervalle de l'année de naissance de l'intention d'entreprendre entre 2006 et 2012. Les 3 répondants restants donnent un intervalle irrégulier de l'an 1988 à 2000. Quant au temps de mûrissement de l'intention d'entreprendre, sur les 6 répondants dont l'intention d'entreprendre est située entre 2006 et 2012, l'intervalle de temps de mûrissement de l'idée varie de 1 mois à 3 ans. Le reste des répondants donnent un intervalle allant de moins d'année à 17 ans. Le répondant qui présente la période de mûrissement la plus longue (17 ans) en donne les raisons :

« L'idée est de longtemps, de très longtemps. En 1992, quand je revenais de l'Italie, après mon masters de spécialisation en tourisme, on avait déjà créé une forme d'agence en tourisme avec un ami du Kenya et une dame mexicaine. Et on allait commencer mais malheureusement, la guerre allait commencer aussi, alors tout est tombé à l'eau. Alors quand la paix est revenue progressivement, je n'ai fait que relancer l'idée que j'avais depuis très longtemps » (4ENTSBE).

Le temps des préparatifs des activités d'exploitation est un temps relativement court. Sur 9 répondants, 7 répondants identifient cet intervalle entre moins de 3 mois à 6 mois, avant de pouvoir démarrer leurs entreprises. Les deux répondants restants (1ENTDVT et 3ENTDMD), tous dans le secteur hôtelier, donnent un intervalle de 1 année à 2 ans parce qu'ils ont été obligé d'ériger de construire des hôtels. Pour l'entrepreneur 7ENTSMA, la décision irrévocable d'exploiter le tourisme en tant que tour opérateur a été prise en 2012, alors qu'il avait commencé le travail d'exploration du marché depuis 2009.

« Je dirais que j'ai concrètement démarré cette année, en 2012. Je suis rentrée en 2009, le tourisme n'était pas encore bien établi ici, je fonctionnais mais ça n'avait pas encore pris forme au fait. Je n'aurais pas appelé ça une entreprise, ou bien ce ne serait pas quelque chose dont on pouvait vivre ».

Il continue en disant :

« [...] Jusqu'à la fin de 2011, je ne voyais pas exactement comment englober mes connaissances, et les relier au tourisme. L'interprète chez les touristes ? Ou l'interprète chez les professionnels interprètes ? Et ce n'est qu'à la fin où j'ai pu voir, au fait, que le tourisme reliait tout [...]. Au mois de Juin 2012, je me suis dit, qu'il pleuve ou qu'il neige, *this is it* ».

D'une manière générale, la période la plus longue paraît être celle du mûrissement de l'idée de création d'une entreprise. Une fois que la décision est prise, les autres démarches d'exploitation ne sont pas longues. Lorsque la décision d'exploitation est prise, survient l'étape suivante des activités liées à l'exploitation. Bruyat (1993, p. 261-262) qualifie cette période de moment où l'individu s'investit dans la recherche en mettant à disposition des ressources pour y arriver. Ces dernières peuvent être des moyens financiers, logistiques, technologiques, etc. A ce niveau, « [...] sont réalisées les études de marché, la mise au point des prototypes, l'élaboration d'un plan financier...L'acteur agit, il recherche des informations, il développe un ou des produits...Il commence à s'engager réellement dans le processus, en y consacrant du temps et de l'argent à la mise au point de son projet ». En se référant à la figure 4.4 (voir p. 135) du modèle conceptuel du processus d'incubation au sens large, la première des activités qui devraient se faire pendant la période de pré démarrage concerne des études préalables afin de pouvoir identifier s'il y a une opportunité d'affaires par rapport à l'idée innovante. Ces études concernent des évaluations de marché pour savoir si celui-ci possède un tel besoin, et s'il est capable de déboursier un coût pour acheter ce produit ou service. C'est également des études de faisabilité du

projet, qui cherchent à déterminer toutes les ressources nécessaires afin de mesurer la faisabilité du projet en termes de coût de production. C'est dans cette activité que des prototypes peuvent être réalisés. C'est également dans cette phase que l'évaluation de la rentabilité de l'opportunité est faite en comparant les ressources nécessaires aux ressources disponibles. (*Idem*, p.131). Lorsque ces activités sont faites, l'une des plus importantes activités reste la rédaction du plan d'affaires. En effet, ce dernier compile toutes les informations provenant des activités faites en amont. Ces informations sont primordiales puisqu'elles concernent la planification stratégique et opérationnelle de l'entreprise à démarrer. Dans le cas des entrevues que nous avons conduites, nous sommes basés sur deux activités principales afin de comprendre la dynamique de la phase des activités d'exploitation. La première activité est l'étude de marché, tandis que la deuxième concerne l'élaboration d'un plan d'affaires. Dans le cas de cette étude, 5 répondants sur 9 ont fait une étude de marché, tandis que le reste du groupe ne l'a pas fait. Concernant la rédaction du plan d'affaires, 6 répondants n'ont pas de plan d'affaires, tandis que 2 répondants l'ont fait et un seul répondant est entrain de le rédiger. Parmi les 6 répondants n'ayant pas rédigé le plan d'affaires, deux répondants (8ENTHSB et 9ENTHSA) sont des associés dans la même entreprise de tour opérateur) ont fait l'étude de marché de la manière suivante :

« Après avoir trouvé le nom, j'ai contacté un de mes coéquipiers de sport qui est plus âgé que moi, c'est un banquier avec qui j'ai de bonnes relations et qui connaît beaucoup en entrepreneuriat. Je lui ai d'abord exposé les idées. Je lui ai dit ensuite que voulais créer ma propre entreprise. Il m'a dit d'inventorier tout ce qui était nécessaire pour le démarrage de notre entreprise. Je lui ai demandé s'il pouvait faire mon business plan afin que, le jour où j'allais commencer, je n'aie pas comme un aveugle, afin que je puisse travailler suivant son plan et son calendrier » (8ENTHSB).

Son associé 9ENTHSA parle de l'étude de marché faite :

« Donc, nous, on s'est basé sur d'autres agences touristiques, on a étudié leurs façons de faire, on a étudié leurs produits, on a cherché comment amener un plus par rapport aux autres. C'est du business qu'on fait, la concurrence. Pourquoi le touriste va venir chez nous, au lieu d'aller chez l'autre ? Il nous fallait des services complets pour pouvoir satisfaire les touristes ».

Les raisons pour lesquelles les répondants n'ont pas fait d'études de marché sont diverses. Sur les 5 répondants ne l'ayant pas fait, 4 répondants donnent des raisons diverses :

« Franchement, je n'ai pas fait d'étude du marché, et je n'avais pas beaucoup de moyens ni de personnel. Le crédit que j'avais, on avait donné en garanti le bâtiment de l'hôtel. Je n'avais pas beaucoup d'ambitions en ce moment. Mon ambition, c'était d'essayer et aussi de rembourser le crédit, et le reste après » (1ENTDVT).

« Je ne dirais pas que j'avais un *business plan*, c'était par instinct, je connaissais déjà le domaine, je savais comment m'y prendre » (2ENTDRL).

« Je n'ai pas vraiment fait une étude de faisabilité, ou de rentabilité pour voir si j'allais réussir ou quoi, je l'ai fait comme une passion » (4ENTSBE).

« En 2009, un plan d'affaires dans le tourisme, je ne pense pas que ça aurait été *sustainable*. D'ailleurs, ça aurait même fait peur, à voir les projections qu'on faisait » (7ENTSMA).

6.5 La problématique du processus entrepreneurial au Burundi

Dans l'optique de pouvoir améliorer le processus entrepreneurial de création d'entreprise, il est important de pouvoir identifier les faiblesses et les avantages de ce processus. L'identification des problèmes auxquels font face les répondants que ça soit dans la phase de pré démarrage, dans la phase de post création ou encore dans celle de croissance de l'entreprise, est un préalable. Après avoir identifié ces différents problèmes, nous avons voulu analyser le type d'assistance reçue afin de résoudre les problèmes encourus. A cet égard, nous avons voulu identifier si nos répondants auraient reçu une assistance quelconque, qu'elle soit privée ou publique. L'assistance privée se présente sous deux formes, à savoir une assistance de la part de la famille, des amis ou des contacts professionnels. La deuxième forme est celle provenant des associations privées de développement du tourisme ou de l'entrepreneuriat. Quant à l'assistance publique, elle implique les instances publiques en charge, soit du développement des petites entreprises, ou du développement du tourisme.

6.5.1 Les problèmes pertinents au processus entrepreneurial

Dans la phase de pré démarrage des entreprises touristiques, le problème commun à tous les répondants est celui du manque des ressources financières. En effet, sur les 8 répondants concernés par ce facteur (un seul répondant n'a pas encore atteint ce stade dans son projet, 10ENTHKA), tous affirment avoir un problème de ressources financières.

« Le problème majeur, c'était que je n'avais pas assez de moyens, des fonds propres pour me lancer dans l'hôtellerie, ça demande assez de moyens dans l'hôtellerie. Il fallait que je contacte les banques pour avoir le financement et aussi essayer de mettre à disposition des fonds propres pour démarrer sans problème mon nouveau projet » (3ENTDMD).

« Nous l'avons financé par les fonds propres, parce que le taux d'intérêts en banque était de 24%, l'équivalent du ¼ du principal. Même en utilisant l'intuition, est-ce que quelqu'un peut développer vraiment une activité qui a un taux d'intérêt qui avoisine les 24%, ou 20% ou 15% ? Ce n'est pas évident. Les garanties requises par les banques aussi sont très exorbitantes » (4ENTSBE).

« Le problème au Burundi, c'est le problème des jeunes en général. Nous sommes perçus comme immatures. Tu ne peux pas te retrouver devant une banque pour demander un crédit, ils vont te demander une garantie. En général, on n'en a pas. Et si tu cherches une personne pour t'avaliser, c'est le même problème qui revient parce qu'aucune personne ne va accepter d'avaliser un jeune. Même pour son enfant, il ne va pas accepter » (8ENTHSB).

Le professeur 16PREDUSM confirme le fait que l'environnement financier au Burundi n'est pas propice à la création des entreprises :

« Un autre élément très important au Burundi est l'environnement financier, le marché des capitaux, parce que si tu as l'idée et que tu n'as pas les capitaux, tu ne peux rien faire avec ça. Ce qui est différent ailleurs, parce que quand tu as une idée, tu fais ton projet et tu peux avoir du financement. L'État n'a pas encore élaboré le mécanisme qui devrait être inclus dans le modèle de création d'entreprise, et dans ce modèle de création, il faut insérer les mécanismes qui permettent de donner des solutions d'accès au crédit et au financement du projet ».

Le deuxième problème récurrent parmi nos répondants est celui du manque de ressources humaines qualifiées. Le manque de formation est un défi majeur pour les répondants. Sur 7 répondants, 6 identifient ce problème comme étant un des problèmes majeurs dans la phase de pré démarrage de l'entreprise. Les deux répondants restants (9ENTHSA et 8ENTHSB) n'ayant pas mentionné ce problème sont des entrepreneurs en herbe, totalisant juste un seul mois de fonctionnement.

« Pour moi, au fait, je pense que le grand problème était et reste la formation des employés. Au fait pour les problèmes administratifs, tu peux te débrouiller, quoi. La formation des employés a été un grand problème » (6ENTSML).

« Le problème c'était de trouver le personnel, de mettre en place les procédures, mais comme quand même j'avais déjà eu ces informations à Kinshasa [...] j'ai imité un peu ce que j'avais appris à Kinshasa. Et puis j'ai aussi travaillé avec le directeur de l'Hôtel Source du Nil, ils m'ont donné des infos, ils avaient un personnel qualifié, ils m'ont aidé » (1ENTDVT).

Le troisième problème qui est identifié par les répondants est celui de la mauvaise perception du tourisme burundais, tant au niveau local qu'au niveau international. Ainsi donc, sur 8 répondants, 3 disent que c'est un problème ayant entravé le démarrage de leurs entreprises.

« Déjà les gens disaient « qu'est-ce qu'il y a comme tourisme au Burundi ? ». J'avais des gens qui me disaient « [...] mais tu es folle, pourquoi tu restes derrière ce tourisme ? Tu as une qualification, tu devrais te lancer dans ceci ou cela [...]. Cette chose qui bloque, c'est la société » (7ENTSMA).

« Au Burundi, les burundais eux-mêmes, c'est un défi. Quand ils te voient te lancer dans le tourisme, ils te demandent « est-ce que ce secteur est générateur de revenus ? ». Même mes parents m'ont demandé la même chose, où j'allais trouver des touristes ? Parce que c'est flou. Mais aussi les burundais, ils ne t'encouragent pas, ils ne voient pas bien où tu te diriges » (8ENTHSB).

Pour un autre entrepreneur, la communauté locale burundaise ne connaît pas très bien le secteur du tourisme et tout ce qu'il englobe. Il y a une grande méconnaissance de l'industrie du tourisme.

« Je pense que c'est lié à l'absence de formation en la matière. Pour le burundais, le touriste c'est quelqu'un qui vagabonde. On disait dans le temps, en kirundi quand on était à l'office du tourisme, « *ivyangazi* ». Maintenant, je dis mes clients. Ils disaient, « mais où sont passés les *ivyangazi* ? » Ça veut quelqu'un qui se promène sans un but précis. Or, vous savez que le touriste d'aujourd'hui, c'est un consommateur professionnel, il sait ce qu'il veut et vous devez suivre ses besoins » (4ENTSBE).

La mauvaise image du Burundi au niveau international est interprétée par nos répondants comme un problème de *marketing* et de promotion de la destination du Burundi. En effet, sur 8 répondants ayant rencontré de problèmes en phase de démarrage, 3 répondants identifient ce problème comme ayant été une entrave en phase de démarrage de leurs entreprises. Il faut souligner que ces 3 répondants sont tous des tours opérateurs.

« Le défi essentiel, il y a une absence d'image de marque pour le pays. En réalité, le tour opérateur vend le pays. Motiver quelqu'un à venir passer dans notre circuit, alors le Burundi, quelle est son image de marque ? C'est une image de guerre, ou c'est une image floue, peu connue. On vous demande, le Burundi se trouve où ? Et au Burundi, quel est le produit phare que vous vendez ? Bien sûr il y en a mais ce n'est pas développé [...]. Ça veut dire que je considère l'absence de cet élément d'image du pays, c'est quelque chose de très négatif, que j'ai rencontré sur le terrain » (4ENTSBE).

« Si une personne veut m'aider, je lui dirais d'essayer de faire la mise à jour des informations sur le Burundi » (8ENTHSB).

Concernant les problèmes rencontrés par les répondants après la création de l'entreprise, ces derniers restent similaires aux problèmes précités en phase de pré démarrage. Le problème des ressources financières est récurrent, et sur 8 répondants, 7 confirment le fait que c'est également un problème qui est rencontré en phase d'exploitation de l'entreprise.

« Quand j'ai des touristes et que je veux les amener à l'intérieur du pays, je n'ai pas de véhicules pour les amener là-bas. Ça, c'est un grand problème. Dans ma facturation, j'y inclus la location de la jeep et du bus pour les amener. Et pour minimiser les coûts, je suis en même temps chauffeur et guide. Parce que quand j'amène le chauffeur, il va demander lui aussi l'argent » (8ENTHSB).

« Pour le tour opérateur, j'ai besoin d'un financement, j'ai des projets, surtout au niveau du transport des passagers, du transport routier. On a besoin de voitures de tourisme, il n'y en a pas sur place, pour pouvoir amener nos hôtes dans les sites, ou dans les pays limitrophes. Ou encore avoir du financement pour le transport sur le lac. Un bateau, il n'y en a pas ici » (2ENTDRL).

Le problème de manque de formation des ressources humaines est également un facteur problématique pour les petites entreprises en phase d'exploitation, et sur 8 répondants, 6 identifient ce problème comme un handicap dans la gestion quotidienne de leurs entreprises.

« Pour moi, au fait, je pense que le grand problème était et reste la formation des employés. Au fait pour les problèmes administratifs, tu peux te débrouiller quoi. La formation des employés a été un grand problème. Au lieu de me concentrer sur le *management* de l'entreprise, j'ai eu et j'ai toujours l'impression que je vais dans le petit *management*, les détails, les petits trucs. En principe, mon rôle c'était d'avoir une vision, de voir où on va, d'essayer de pousser l'entreprise à s'établir et à grandir. Mais à cause du manque de la formation des employés, je me perds dans les petits détails. Et ça brouille un peu la vision » (6ENTSML).

Par exemple, pour l'entrepreneur 7ENTSMA, elle devait monter à l'intérieur du pays pour chercher les ressources humaines expertes et capables de faire le travail technique d'artisanat dont elle avait besoin. Elle décide alors de les faire venir dans la ville où est implantée son entreprise afin de travailler près d'elle. Elle conclut en disant : « Et maintenant, je les ai ramenés, on est ensemble »

Le troisième problème identifié chez certains répondants est celui du manque des infrastructures adéquates. En effet, pour certains répondants (3 répondants sur 8), le problème d'infrastructures réside à deux niveaux. D'abord, c'est le problème de coupure d'électricité fréquent qui est un obstacle majeur à la production des hôtels et restaurants.

« Le premier handicap est le problème de courant continu. On a essayé de résoudre le problème par l'achat des générateurs, mais c'est très coûteux. Ça risque de consommer tous les bénéfices qu'on a récoltés » (3ENTDMD).

Le cinquième problème des infrastructures concerne les sites touristiques dont les aménagements ne sont pas adaptés pour accueillir les touristes.

« L'autre chose, c'est que sur les sites, l'aménagement est vraiment très sommaire, il manque d'infrastructures minimum comme les toilettes, les poubelles. Il manque d'un endroit convenable où on reçoit les gens, en attente, ou pour vendre des billets. Il n'y a rien, juste une barrière et quelqu'un qui vous demande de payer, venant de nulle part » (4ENTBE).

Le sixième problème qui est relevé est le celui de la clientèle, qui se retrouve être restreinte. D'une part, 2 répondants sur 8 relèvent le faible pouvoir d'achat de la population locale, tandis que 3 autres répondants se plaignent de la méconnaissance du tourisme au niveau local. En retour, cette situation engendre un problème de concurrence entre les entreprises touristiques. En effet, 4 sur 8 répondants estiment qu'ils font face à une concurrence.

Le septième problème qui est soulevé est celui de la surtaxation du secteur touristique spécialement le secteur hôtelier. En effet, 2 répondants (appartenant au secteur hôtelier) sur 8 soulèvent ce problème de la manière suivante :

« J'ai eu le crédit de la BNDE et on a eu les avantages du code des investissements de la part du gouvernement. On avait 5 ans sans payer les impôts. Mais juste après on est tombé dans le piège où nous sommes maintenant, les fameuses taxes touristiques et celles de la mairie. Je ne sais pas comment ça a commencé, ça a existé, je les ai trouvées là, elles étaient là [...] mais à ce moment j'ai fait la guerre pour les supprimer. Je les ai fait supprimer, aussi bien la taxe touristique que la taxe de la mairie (taxe de séjour). Quand je suis arrivé à les faire supprimer, j'ai démissionné [...] » (1ENTDVT).

Il faut enfin relever le fait, que même pour certaines entreprises qui datent de longtemps, la phase de croissance est également caractérisée par les mêmes problèmes principaux à savoir les ressources financières, les ressources humaines, le problème de la clientèle restreinte ainsi que la concurrence.

Le répondant 1ENTDVT possède à son actif 25 années d'expérience en tant qu'entrepreneur dans l'hôtellerie, et il résume parfaitement cet état de choses :

« Maintenant ça fait bientôt 25 ans, j'ai besoin de remplacer tous les équipements, au niveau des chambres [...] ils sont amortis alors je devrais les renouveler. Et pour les renouveler, c'est par des crédits [...] maintenant nous connaissons une crise sans précédent [...] si vous prenez un crédit maintenant, on ne peut pas le rembourser, alors je ne prends pas le risque de prendre ce crédit, ce qui fait que je vais travailler petit à petit pour essayer de faire sur une année ou deux ans la rénovation, pour éviter le crédit parce que ça va être très dur ».

14PRPRNPHP, ancien président de la HTB résume la situation problématique de création d'entreprise touristique du point de vue du secteur privé :

« Le problème, à mon avis, était d'encadrement, d'ordre informationnel, mais aussi il y avait des contraintes structurelles. Si vous regardez l'administration centrale du tourisme n'a jamais été stable. Le tourisme a été tantôt annexé au ministère de la culture, du commerce, etc. le tourisme n'a jamais eu un ministère qui s'occupe exclusivement de ce secteur. Mais en plus, le ministère du tourisme n'a jamais eu de direction générale. Et contrairement à d'autres secteurs, au niveau de l'administration, on la greffait à d'autres secteurs. Quand il n'y a pas de vision au niveau politique, même au niveau de l'encadrement, c'est la même chose ».

6.5.2 Le processus entrepreneurial et les mesures d'accompagnement

A ce stade de présentation des résultats de cette étude, nous présentons les mesures d'assistance et d'accompagnement qui ont reçues par nos répondants. Ces mesures sont identifiées en se basant sur trois phases principales. La première phase est celle de pré démarrage de l'entreprise, tandis que la deuxième concerne l'assistance reçue en phase de post création, et celle reçue durant la croissance de l'entreprise. Au niveau du type d'assistance reçue, nous identifions trois sortes d'assistance à savoir l'assistance privée personnelle provenant de la famille proche, des amis ou des contacts professionnels. La deuxième assistance privée est celle provenant des associations privées de développement du tourisme ou de l'entrepreneuriat, et nous l'identifions comme étant une assistance privée associative. Quant à l'assistance publique, elle implique les instances publiques en charge, soit du développement des petites entreprises, ou du développement du tourisme. Ainsi donc, au niveau de l'assistance privée personnelle avant le démarrage de l'entreprise, 6 répondants sur 9 affirment avoir reçu cette assistance. Les 3 autres n'ont reçu aucune assistance. Au niveau de l'assistance reçue, elle est d'ordre informationnel pour tous les 6 répondants. L'autre forme d'assistance reçue est une série de conseils prodigués soit par des amis, des membres de la famille ou encore par les contacts professionnels. En effet, 3 répondants sur 6 affirment avoir reçu des conseils que ça soit en matière de création d'entreprise et des techniques pertinentes dans leurs domaines respectifs. Quant à l'assistance privée reçue après le démarrage de l'entreprise, elle s'applique seulement à 6 répondants puisque 3 des répondants sont encore en phase de pré démarrage. Pour les 6 répondants, 5 affirment ne pas avoir reçu d'assistance privée. Seul un répondant 6ENTSML affirme avoir reçu des conseils de la part des amis et des membres de la famille proche :

« Oui, au fait, j'ai la chance d'une certaine manière d'avoir deux personnes qui m'assistent. Il y a ma sœur qui a fait une étude de chef comme passion aussi, et dans la gestion on leur apprend la gestion, elle m'aide de ce côté-là. Elle m'envoie la documentation et tout ce qu'il faut. Et j'ai aussi un autre ami qui m'aide dans la gestion courante, et le comptable aussi... je suis bien entourée, c'est vrai » (6ENTSML).

L'assistance privée personnelle en phase de croissance s'applique seulement à trois répondants ayant réussi la croissance de leurs entreprises. Cependant, ces derniers affirment ne pas avoir reçu aucune assistance privée personnelle en phase de croissance.

En termes d'assistance publique reçue avant le démarrage des entreprises, 7 répondants sur 9 affirment n'avoir reçu aucune assistance des instances publiques. Seuls 2 répondants (1ENTDVT et 3ENTDMD) œuvrant dans le domaine de l'hôtellerie affirment avoir bénéficié des avantages du code des

investissements⁴⁵. Quant à l'assistance reçue après la création de l'entreprise, elle s'applique seulement à 6 répondants. Parmi ces derniers, un seul affirme avoir reçu une assistance publique en post de post création d'entreprise :

« Non, nous n'avons eu aucune assistance. Aucune assistance matérielle. Par contre, dernièrement nous avons participé dans la foire de Moscou, le gouvernement a pris en charge les billets d'avion. Uniquement le billet d'avion et le stand » (4ENTSBE).

L'assistance reçue en phase de croissance de l'entreprise concerne également les deux répondants précités et consiste aussi en avantages du code des investissements. Il faut cependant souligner que ces avantages sont octroyés chaque fois qu'un nouvel établissement hôtelier voit le jour, si et seulement si il remplit les conditions requises. Les pouvoirs publics sont conscients de leur rôle dans la mise en place d'un cadre propice au développement du tourisme et à la création des entreprises touristiques. La ministre en charge du tourisme à savoir le ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Tourisme exprime ce constat :

« Le rôle du Ministère, comme de l'administration de manière générale, c'est de créer les conditions qui permettent la liberté d'entreprise. Maintenant, il faut que les gens à côté aussi, soient sensibilisés, il faut que l'esprit d'entrepreneuriat au niveau des gens soit stimulé pour qu'ils puissent voir les opportunités qui s'offrent à eux. Donc, ce ne sont pas des choses qu'on va décréter, qu'on va dire « bon écoutez maintenant je décide d'aller implanter ceci ou cela ». Non, au fait tout ce mouvement va de pair. Notre rôle, c'est de créer les conditions de base qui permettent à l'entrepreneur privé de venir » (12PRPUNV).

Nous avons également voulu identifier l'assistance que les répondants reçoivent des associations privées de défense et développement de l'industrie du tourisme, ou en charge de développer l'entrepreneuriat. Sur les 9 répondants, 5 font partie d'une association privée du tourisme, à savoir la Chambre Sectorielle de l'Hôtellerie et du Tourisme du Burundi. Sur les 5 répondants membres, seul 1

⁴⁵ Le répondant 1ENTDVT a bénéficié des avantages de la Loi N° 1/005 du 14 Janvier 1987 portant révision du code des Investissements du Burundi, tandis que le répondant 3ENTDMD a bénéficié des avantages de la Loi N° 1/24 du 10 septembre 2008 portant code des investissements du Burundi. Ces derniers accordent certains avantages fiscaux et douaniers aux nouvelles entreprises qui décident d'investir au Burundi

« Un nouveau Code des investissements est en vigueur depuis le 1er janvier 2009. Ce code est l'aboutissement d'une refonte du cadre réglementaire, entreprise dès 2003, pour améliorer les textes qui régissent le droit des affaires en vue de promouvoir les investissements et le secteur privé. Le Code est applicable tant aux investisseurs étrangers que nationaux. Une des avancées majeures a consisté à soumettre tous les investissements aux procédures de droit commun et conditions des garanties et avantages du régime général au lieu du système complexe de l'ancien Code qui prévoyait quatre régimes d'agrément (un de base et trois spéciaux). Le nouveau Code offre par ailleurs plus de garanties aux investisseurs étrangers notamment en ce qui a trait aux mesures d'expropriation, à la garantie de transfert des capitaux et à l'accès à l'arbitrage international » (Conférence des Nations-Unies sur le commerce et le développement, Examen de la politique d'investissement du Burundi, NATIONS-UNIES New York et Genève, 2010 p. 27)

répondants affirme avoir reçu une assistance de ladite association en phase de pré création de l'entreprise. Cette assistance est sous forme d'information reçue. Quant aux autres, ils n'ont reçu aucune assistance. Par contre, en phase de post création d'entreprise, tous (4 répondants) affirment avoir reçu une assistance sous forme de formation en ressources humaines, ainsi qu'une assistance dans la défense et la plaidoirie pour les droits et intérêts de l'industrie du tourisme. Cette forme d'assistance s'applique également à trois des répondants ayant des entreprises en croissance. Ces derniers ont reçu la même assistance que celle reçue dans la phase post création de l'entreprise. L'entrepreneur répondant 6ENTSML résume ce manque d'assistance de la manière suivante :

« Pour moi, j'ai trouvé que tu te sens seule dans le jeu, quoi. Je ne savais pas où m'adresser spécifiquement. Il y avait des amis qui avaient des entreprises, qui faisaient du business, à qui je demandais de l'information quand j'en avais besoin. Mais sinon, il n'y avait pas quelque chose de spécifique qui assistait les nouveaux entrepreneurs » (6ENTSML).

Nous avons interrogé les répondants afin de connaître l'assistance dont ils ont besoin afin de pouvoir créer et assurer la croissance de leurs entreprises. Sur les 8 répondants qui étaient en mesure de répondre à cette question, 5 indiquent qu'ils ont besoin d'une assistance en formation. L'assistance en financement vient en second lieu avec 4 répondants sur 8, qui estiment qu'il y a une nécessité de rendre plus accessible les financements et les crédits. L'assistance pour trouver un réseautage d'affaires, ainsi que des partenariats d'affaires, est également requise par 3 répondants sur 8.

Le professeur 16PREDUSM qui est un professionnel expert au service de l'éducation en entrepreneuriat appréhende la situation de l'entrepreneuriat en tourisme au Burundi de la manière suivante :

« Il faut qu'il y ait un *business model* de l'État du Burundi en collaboration avec les entrepreneurs du Burundi, pour promouvoir ça. Mais malheureusement, il n'est pas là et ça bouille, ça bouille sans aller nulle part. Et puis chaque entrepreneur qui est dans le tourisme opère de son côté, sans standards ».

En définitif, pour le professeur 16PREDUSM, la solution à la problématique de développement de l'entrepreneuriat en tourisme devrait être résolue de la manière suivante :

« D'abord, il faut donner à l'entrepreneur la place qu'il lui faut. La deuxième chose est qu'il faut un environnement politique, technologique et financier favorable à l'entrepreneur. Et troisième élément, il faut qu'il y ait un mécanisme de création d'entreprise là où il y aura les réponses aux problèmes auxquels sont confrontés les entrepreneurs. Quatrième élément, c'est l'élément qui est en rapport avec les pôles de compétitivité. A partir de ces derniers, l'entrepreneuriat peut se développer. L'État va établir les pôles de compétitivité [...] là, il y aura des fonds qui doivent être mis à la disposition des entrepreneurs qui vont créer des entreprises dans ce pôle de compétitivité. Ce qui n'est pas le cas dans notre pays. Ça ne fait pas

avancer le pays. Le cinquième élément, c'est de promouvoir l'entrepreneuriat à partir de l'école pour que les gens puissent apprendre à être entrepreneur à partir du bas âge ».

6.6 L'environnement général du Burundi

L'environnement général du Burundi a été longtemps profondément marqué par plusieurs années de guerre civile. Le développement du tourisme au Burundi a été handicapé pendant plusieurs années par le contexte d'instabilité politique. Un des entrepreneurs interrogés, qui avait un projet en tourisme, a été obligé d'interrompre la création de son entreprise suite au contexte politique du Burundi.

« L'idée est de longtemps, de très longtemps. En 1992, quand je revenais de l'Italie, après mon *master de spécialisation en tourisme*, on avait déjà créé une forme d'agence en tourisme avec un ami du Kenya et une dame mexicaine. Et on allait commencer mais malheureusement, la guerre allait commencer aussi, alors tout est tombé à l'eau. Alors quand la paix est revenue progressivement, je n'ai fait que relancer l'idée que j'avais depuis très longtemps » (4ENTSBE).

Il continue en disant que le retour de la paix au Burundi a réenclenché son intention de créer une entreprise de tour opérateur :

« Même actuellement en relançant l'idée, j'observais justement s'il y avait la sécurité ; je me demandais : est-ce que je vais travailler dans le contexte actuel, j'ai eu des hésitations. Mais à un certain moment, je me suis dit, comme certains groupes rebelles commencent à signer les accords de paix, ça va aller ».

L'environnement politique du Burundi est progressivement entrain de se stabiliser. Le Burundi se trouve en phase de reconstruction, et le tourisme est justement préconisé comme un des secteurs clé à développer pour arriver à un développement socio-économique du Burundi. D'ailleurs, la ministre en charge de ce secteur, au niveau du ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Tourisme confirme la stratégie du gouvernement par rapport au tourisme :

« Le mandat du Ministère, c'est de développer ce secteur [le tourisme]. Le développer dans tous ses aspects, le tourisme étant un secteur d'intérêt nouveau pour le Burundi et qui vient d'être mis parmi les priorités dans le cadre du Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté du Burundi, IIème génération. Donc, avec le ministère, nous avons déjà élaboré une stratégie de développement du tourisme sur dix ans, qui a commencé par faire un état des lieux du secteur, les contraintes [...] la stratégie a essayé d'identifier les potentialités dans le secteur, et de donner des orientations, sur la manière de développer ce secteur » (12PRPUNV).

D'ailleurs, le répondant 13PRPUND, qui est le directeur de l'Office National du Tourisme du Burundi (ONT) confirme le fait que les objectifs prioritaires de l'ONT ont été de relancer l'industrie du tourisme au Burundi :

« Depuis 2005, j'ai eu comme objectif d'abord, de faire comprendre aux décideurs ce que c'était que le tourisme parce que à cette époque-là, beaucoup de gens ne savaient pas ce que représentait le tourisme. La preuve, c'est qu'au niveau du budget, au niveau des investissements que le Burundi faisait, le tourisme n'existait pas. Et tout doucement, nous sommes arrivés à l'objectif. Maintenant le pays est sensibilisé, le gouvernement comprend que c'est un secteur très porteur, qui peut contribuer à la lutte contre la pauvreté » (13PRPUND).

Tous les intervenants, que ça soit les répondants entrepreneurs et les autres, déplorent la mauvaise image touristique du Burundi sur la scène internationale. Ceci se répercute sur l'environnement spécifique du tourisme, dans lequel les entrepreneurs burundais évoluent. En effet, cette mauvaise image, qui est due à l'insécurité politique et à la guerre ayant caractérisées le Burundi durant plusieurs années, reste présente sur beaucoup de médias, surtout sur les sites internet, alors que les touristes les consultent fréquemment. Cependant, l'image du pays au niveau touristique est entrain d'être améliorée. Au niveau local et international, le fait que le Burundi participe dans des foires internationales et remporte des prix, ont énormément contribué à redorer le blason du tourisme par la population locale.

« Depuis que le gouvernement a commencé à participer aux foires internationales du tourisme, les gens ne se moquent plus du tourisme » (7ENTSMA).

Au niveau international, avec les données que nous avons à ce stade de travail, nous ne pouvons pas affirmer que le fait que le Burundi participe dans des foires internationales et gagne des prix ait contribué à rassurer le touriste international afin de venir au Burundi. Ce dont nous sommes sûrs de par les réponses des intervenants, est qu'ils reconnaissent le travail qui est fait par le gouvernement pour promouvoir le Burundi à travers les foires internationales du tourisme. Cependant, le potentiel des opportunités du tourisme n'est pas connu par la communauté. Pour l'entrepreneur 7ENTSMA, elle s'est découragée à cause d'un environnement qui ne comprenait pourquoi elle persistait dans ce domaine alors que les revenus ne suivaient pas :

« Déjà les gens disaient : « qu'est-ce qu'il y a comme tourisme au Burundi ? ». J'avais des gens qui me disaient : « [...] mais tu es folle, pourquoi tu restes derrière ce tourisme ? Tu as une qualification, tu devrais te lancer dans ceci ou cela [...]. Cette chose qui bloque, c'est la société » (7ENTSMA).

« Au Burundi, les burundais eux-mêmes, c'est un défi. Quand ils te voient te lancer dans le tourisme, ils te demandent : « est-ce que ce secteur est générateur de revenus ? ». Même mes parents m'ont demandé la même chose, où j'allais trouver des touristes ? Parce que c'est flou. Mais aussi les burundais, ils ne t'encouragent pas, ils ne voient pas bien vers où tu te diriges » (8ENTHSB).

Pour un autre entrepreneur, la communauté locale burundaise ne connaît pas très bien le secteur du tourisme et tout ce qu'il englobe. Il y a une grande méconnaissance de l'industrie du tourisme.

« Je pense que c'est lié à l'absence de formation en la matière. Pour le burundais, le touriste c'est quelqu'un qui vagabonde. On disait dans le temps, en kirundi quand on était à l'office du tourisme, « ivyangazi ». Maintenant, je dis mes clients. Ils disaient, « mais où sont passés les ivyangazi ? » Ça veut quelqu'un qui se promène sans un but précis. Or vous savez que le touriste d'aujourd'hui, c'est un consommateur professionnel, il sait ce qu'il veut et vous devez suivre ses besoins » (4ENTSBE).

L'entrepreneuriat n'est pas encore bien reçu dans la communauté burundaise, l'approbation de la société par rapport au métier d'entrepreneur est encore timide. Pour l'entrepreneur 7ENTSMA :

« Avant, d'abord ne pas avoir d'emploi, dans notre société, et dire que tu vas travailler pour toi-même et dans le tourisme en plus ! C'était impensable ».

Pour 15PREDUBE qui est un professionnel au service de l'éducation en entrepreneuriat :

« [...] la culture entrepreneuriale n'est encore entrée dans nos esprits, il faudrait renforcer la sensibilisation et elle devrait même arriver jusqu'à l'école secondaire pour que les jeunes aillent avec cet esprit entrepreneurial, avoir cette culture de créer pour eux et non pas demander du travail ».

Le professeur 16PREDUSM confirme le même constat :

« Un autre élément important, c'est que le Burundi n'est pas à culture entrepreneuriale, du tout. Quand tu lis l'histoire du Burundi, il n'y a nulle part où on parle de burundais entrepreneurs. Le burundais, c'est un cultivateur, un éleveur, mais il faut savoir que ce cultivateur ou cet éleveur, d'une manière ou d'une autre, c'était un entrepreneur. Mais les historiens ont fait erreur à ne pas essayer de mettre en évidence que ces gens sont des entrepreneurs. [...] Ceux qui étaient des entrepreneurs étaient appelés *abacuruzi*, des commerçants. Et ce mot-là signifiait quelqu'un qui spéculait, qui achetait quelque chose et voulait vendre à plus cher. C'était péjoratif ».

De plus, tous les intervenants entrepreneurs sont conscients que l'environnement général est caractérisé par une crise économique sans précédent. Le pouvoir d'achat de la population locale est très bas, ce qui fait que la clientèle locale est négligeable et les entreprises touristiques sont obligées de se rabattre sur les clients internationaux, plus particulièrement de la sous-région.

6.7 L'environnement spécifique du tourisme

Selon certains répondants entrepreneurs qui opèrent spécialement dans le domaine de l'hôtellerie, ils estiment que leur domaine est surtaxé. En effet, ils estiment qu'ils paient des impositions élevées par rapport aux autres secteurs économiques du Burundi. Cette situation, combinée avec la lourdeur des investissements en hôtellerie, ainsi que les taux d'intérêts élevés (oscillant entre 18 et 25%) des banques, réduit considérablement la rentabilité de ces entreprises.

Les entrepreneurs les considèrent comme un obstacle majeur à la création et au développement des entreprises. D'ailleurs, un des entrepreneurs 1ENTDVT exprime sa frustration face à cette imposition excessive du secteur :

« J'ai eu le crédit de la BNDE et on a eu les avantages du code des investissements de la part du gouvernement. On avait 5 ans sans payer les impôts. Mais juste après on est tombé dans le piège où sommes maintenant, les fameuses taxes touristiques et celles de la mairie. Je ne sais pas comment ça a commencé, ça a existé, je les ai trouvées là, elles étaient là [...] mais à ce moment j'ai fait la guerre pour les supprimer. Je les ai fait supprimer, aussi bien la taxe touristique que la taxe de la mairie (taxe de séjour). Quand je suis arrivé à les faire supprimer, j'ai démissionné, j'étais président de HTB, j'ai dit : « écoutez les autres peuvent continuer, j'ai fait mon travail ». Au niveau du gouvernement, on n'a jamais eu des avantages quelconques, autres que ceux que je viens de vous dire du code des investissements. »

De l'avis de l'entrepreneur 3ENTDMD, l'environnement spécifique du tourisme était plein de potentiel lorsqu'il a créé son entreprise. En effet, la concurrence était quasi absente du fait de la rareté des hôtels au Burundi, alors que le Burundi commençait à avoir une grande clientèle provenant de l'Afrique de l'Est. Ainsi donc, ceux qui ont investi au cours de la période de 2008-2011 ont bénéficié d'une absence de concurrence et ont pu rapidement développer leurs entreprises.

« Comme je vous le disais, l'entrée du Burundi dans la sous-région de l'Afrique de l'Est, ça a vraiment aidé les hôtels à avoir assez de visiteurs. Et dans les premiers jours, on a eu assez de visiteurs, on a récolté assez de moyens, on a payé la banque sans problème, on a constitué aussi des réserves, ce qui nous a poussés à progresser dans l'hôtellerie » (3ENTDMD).

Cela explique le fait que la temporalité soit un élément important dans la création d'entreprise comme le soulignent Fayolle et Degeorge (2012, p. 64). Ces derniers affirment que la temporalité fait intervenir le temps dans la relation entre l'environnement et l'individu entreprenant et son projet. La temporalité est mise en évidence parce qu'un élément de l'environnement général peut être une opportunité de création à un certain moment, et devenir une contrainte dans un autre.

Cela engendre un grand problème dans le cas du Burundi actuellement. En effet, un grand mouvement a suivi et a investi dans l'hôtellerie, croyant que le cap des opportunités en hébergement allait se maintenir après l'intégration du Burundi dans la communauté de l'Afrique de l'Est. Or, plusieurs experts le confirment dans les entrevues qu'on a eues, ils craignent le risque de dégringolade de la majorité des hôtels au Burundi, parce que la demande pour le moment est de loin inférieure à l'offre, et le taux d'occupation est très bas. Or, la majorité de ces hôtels ont été construits à l'aide des crédits à taux d'intérêts très élevé. Une source non citée de l'API remarque qu'une grande partie des hôtels ayant reçu les avantages du code des investissements du Burundi en 2009, 2010, 2011 dans le secteur de l'hôtellerie font face à des graves problèmes de rentabilité, ce qui amène certains entrepreneurs à changer leurs hôtels en bureaux de location. Dans le secteur bancaire, les investissements dans l'hébergement s'amenuisent du même fait de la saturation dans une même catégorie d'hôtels à haut standing. Le répondant 15PREDUBE confirme cette problématique :

« Même aujourd'hui, les gens qui ont des moyens ont construit des hôtels, est ce que ça va tenir ? Je ne sais pas ? On risque d'avoir une crise immobilière au niveau du tourisme parce que tous les hôtels sont construits ici à Bujumbura dans le centre ».

Cependant il faut remarquer que les opportunités dans le tourisme ne se limitent pas seulement à l'hébergement ou à la restauration. D'autres opportunités existent dans les loisirs, et récréations, mais peu d'individus se dirigent vers ces filières. De prime à bord, l'investissement dans ces domaines est moins coûteux que dans l'hôtellerie. La question qui se pose est de savoir pourquoi ces autres domaines n'attirent pas les entrepreneurs. Si c'est par manque de connaissances liées à l'industrie du tourisme, il devrait y avoir des mécanismes pour y remédier. Si d'autres obstacles existent, il faudrait essayer de les identifier. D'ailleurs, 15PREDUBE, un professionnel au service de l'éducation en entrepreneuriat confirme le fait que la majorité des lauréats en création d'entreprise s'intéresse à d'autres secteurs plutôt que le tourisme :

« Mais lors de la formation, il y a une séance sur les opportunités d'affaires, qu'on peut avoir ici au Burundi dans tous les secteurs. Ici, on s'intéresse au secteur agricole, le secteur du tourisme, ce n'est pas beaucoup, parce ça demande plus de moyens. Or, avec les PME, on aimerait commencer avec peu de moyens. Mais ce que nous avons déjà remarqué, ils s'intéressent beaucoup aux domaines de l'agriculture, de la transformation, et des services ».

L'un des facteurs critiques dans le tourisme au Burundi est la formation. Dans sa spécificité, le tourisme est une industrie qui requiert une solide formation technique afin que le touriste puisse vivre

une expérience mémorable lors de son séjour. Or, dans le cas du Burundi, peu d'écoles existent (deux écoles à niveau collégial professionnel existent à jour) et elles ne sont pas outillées pour faire un travail de qualité. Donc, au niveau du tourisme en tant qu'industrie, un manque de formation évident handicape le secteur. Et d'ailleurs tous les intervenants citent ce problème de manière récurrente. Le problème de ressources humaines est récurrent dans toutes les entrevues, et tous les répondants en sont conscients.

« Je pense que le tourisme, la restauration, c'est un problème plus ou moins spécifique à ces secteurs. Parce qu'en fait, ce n'est pas un secteur développé ici, c'est un secteur qui a été ignoré, on n'a même pas d'écoles hôtelières, pas d'écoles de la restauration aussi. Donc, je pense que dans le pays, tu ne trouves pas assez de gens formés d'une manière générale. Mais spécifiquement dans le secteur de la restauration, je pense que c'est un problème très prononcé. Mais si je besoin d'un comptable, d'un économiste, d'un juriste. Ce sont des secteurs où il y a des gens formés et qu'on trouve sur place. Mais si tu demandes à trouver un chef cuisinier qui est formé ici sur place, tu n'en trouveras pas. Les gens sont formés sur le tas, qui sont très talentueux mais avec des problèmes techniques, la structure qui manque » (6ENTSML).

Le manque d'un cadre de création et de développement des petites entreprises dans le secteur du tourisme est relevé par plusieurs intervenants.

« En tant qu'entrepreneur, j'ai déjà fait 3 ans parce que j'ai ouvert mon entreprise en 2009 au mois de Juin. Comme expérience, je trouve que c'est compliqué, parce qu'on se retrouve un peu comme un essuie plâtre. Parce que tout ce qui n'est pas mis en place, ça devient un problème pour le tour opérateur » (4ENTSBE).

« En réalité, il y a des paramètres que je n'actionne pas moi-même, mais qui sont dévolus au gouvernement, donc qui font que je reste impuissant et que je n'avance pas normalement » (4ENTSBE).

Pour certains entrepreneurs, ils disent que le gouvernement ne les soutient pas et que des fois, il leur fait de la concurrence au lieu de les soutenir.

« La deuxième chose, c'est le fait que le côté du gouvernement ayant le tourisme dans ses attributions, l'office Nationale du Tourisme, ne nous soutient pas. Ils ne nous soutiennent pas, ils pourraient faire mieux [...] L'administration locale ne comprend pas que ce n'est pas eux qui vendent [...] c'est le travail des privés » (7ENTSMA).

« Je dirais beaucoup plus [...] ils (les autorités) connaissent leur rôle mais ils ne font pas ce qu'ils devraient faire » (7ENTSMA).

« Deuxième chose, le gouvernement ne comprend pas que c'est à lui de faire la promotion du tourisme. Le tourisme a un impact positif pour le gouvernement, bien sûr, ça a un impact sur mon *business*. Mais le gouvernement en bénéficie beaucoup et la promotion appartient au gouvernement. Or le gouvernement ne comprend pas comment il devrait le faire. Dernièrement, le PNUD a financé un certain nombre d'actions de promotion comme la participation dans des foires internationales très connues comme l'ITB de Berlin, la

WTN de Londres. Le Burundi a été le meilleur exposant d'Afrique et le meilleur exposant du monde. Mais arrivé au Burundi, qu'est-ce qui va suivre ? » (4ENTSBE)

« Chez nous, le tourisme fait également partie des activités de priorité économique au niveau national, mais ça ne reste qu'au verbe politique. Ce n'est pas visible sur le terrain » (4ENTSBE).

« Au Rwanda par exemple où j'étais il y a trois mois, les autres tours opérateurs me disaient combien le gouvernement les aidait. Je me suis demandé quand est-ce que ça sera le tour du Burundi ? » (8ENTHSB).

Cependant, les instances publiques en charge de la promotion du tourisme défendent leurs façons de faire. Le répondant 13PRPUND, qui est le directeur de l'ONT le confirme dans l'entrevue :

« [...] à mon niveau, ce que nous faisons à l'Office National du Tourisme, nous sommes pratiquement des précurseurs. Par exemple, nous constatons qu'il y a un manque dans le secteur de tour opérateur interne, c'est une activité qui est normalement dévolue au privé, mais comme les privés ne s'y aventurent pas encore, nous lançons ce travail pour qu'après, nous puissions le céder au privé. Voilà plus ou moins, sans entrer en détail ce que nous faisons pour encadrer ces entreprises ».

L'aménagement sommaire des infrastructures touristiques pose également un problème énorme à la création et au développement des petites entreprises touristiques.

« L'autre chose, c'est que dans les sites, l'aménagement est vraiment très sommaire, il manque d'infrastructure minimum comme les toilettes, les poubelles. Il manque d'un endroit convenable où on reçoit les gens, en attente, ou pour vendre des billets. Il n'y a rien, juste une barrière et quelqu'un qui vous demande de payer, venant de nulle part » (4ENTBE).

Un autre problème de l'environnement spécifique du tourisme est lié à la fluctuation de la valeur des devises étrangères. En effet, la majorité des entreprises touristiques, que ça soit les hôtels, les tours opérateurs, ou les agences de voyage transigent en devises étrangères. Or, ces dernières fluctuent fortement de valeur suivant les cours de change mondiaux alors que le système financier burundais n'est pas encore totalement outillé pour adresser ce problème.

« Le problème, c'est surtout la monnaie burundaise qui se dévalue à une fréquence très rapide. Comme on paie les compagnies, tous les 15 jours, tu as vendu à tel prix, entre temps, ça a dévalué. Le gain que tu espérais n'est plus le même » (2ENTDRL).

En résumé, l'environnement spécifique de développement du tourisme a besoin d'être considérablement amélioré afin de permettre le développement d'un tourisme bénéfique à la communauté, mais également bénéfique au pays. Cependant, les réponses suivantes résument les difficultés de pouvoir atteindre cet objectif.

« A mon avis, la première chose, il faut que le gouvernement soit logique avec lui-même. Le tourisme ne peut plus être un département impliqué dans un ministère qui change tout le temps. Il faut réellement que si c'est secteur prioritaire, on puisse avoir un ministère du tourisme. Qu'il y ait un représentant du tourisme au niveau du gouvernement, qui puisse faire valoir les intérêts du tourisme dans le conseil des ministres » (13PRPUND).

Quant au répondant 12PRPUNV, il formule la même problématique d'une autre manière :

« Pour le moment, il n'y pas nécessité d'avoir un ministère dédié au tourisme seulement, ce serait trop de structures à la fois. La stratégie propose une direction générale du tourisme, qui va s'occuper des missions normales de l'État, c'est à dire concevoir la politique, gérer toute l'organisation du secteur comme tout ce qui est classification des hôtels, gérer tout ce qui est comme statistiques. Et de l'autre côté, nous avons un office national du tourisme qui devrait être restructuré au niveau de son organisation pour pouvoir s'occuper essentiellement des missions de promotion et de marketing ».

Le répondant 14PRPRNPHP, ancien président de la HTB, résume la situation problématique de création d'entreprise touristique du point de vue du secteur privé :

« Le problème, à mon avis, était d'encadrement, d'ordre informationnel, mais aussi il y avait des contraintes structurelles. Si vous regardez l'administration centrale du tourisme n'a jamais été stable. Le tourisme a été tantôt annexé au ministère de la culture, du commerce, etc. le tourisme n'a jamais eu un ministère qui s'occupe exclusivement de ce secteur. Mais en plus, le ministère du tourisme n'a jamais eu de direction générale. Et contrairement à d'autres secteurs, au niveau de l'administration, on la greffait à d'autres secteurs. Quand il n'y a pas de vision au niveau politique, même au niveau de l'encadrement, c'est la même chose ».

6.7.1 Le rôle des organismes internationaux d'assistance au développement

En se basant sur les réponses des répondants, nous n'avons pas pu dégager des résultats clairs quant à l'importance du rôle joué par les partenaires internationaux dans le développement du tourisme. Cependant, le répondant 19PRONGLF, qui est un expert au service des organismes internationaux d'assistance au développement définit le champ d'action de l'organisme pour lequel il travaille :

« On va apporter notre assistance technique au niveau du gouvernement pour aider à mieux appréhender le contexte de la compétitivité du tourisme au niveau régional, mais aussi au niveau continental africain...On travaille donc sur deux grands axes, le renforcement des capacités du gouvernement sur la législation, les aspects réglementaires, la vulgarisation et la dissémination auprès des opérateurs dans le secteur du tourisme. On travaille également avec la chambre sectorielle et l'idée, c'est également d'assurer qu'on établisse un dialogue public privé qui portera ses fruits, et qui permettra aux partenaires, le gouvernement d'une part et le secteur privé d'autre part de faire avancer l'agenda du développement durable du tourisme au Burundi ».

Cette information spécifique sur tourisme concorde avec la stratégie de la majorité des organismes internationaux d'assistance au développement. En effet, ces dernières apportent leur appui

principalement dans les domaines techniques spécialisés, ainsi que dans le domaine de la réglementation. Il importe donc au pouvoir public burundais de mettre en place une structure dans le tourisme qui permette aux bailleurs de fonds d'appuyer le gouvernement dans le développement de ce secteur.

6.8 Conclusion

Les résultats que nous venons de présenter révèlent le fait que le développement du tourisme ainsi que la création de petites entreprises touristiques présentent un nombre important de problèmes, qu'il faut résoudre, que ça soit dans le court terme, le moyen terme et le long terme. Ces problèmes sont principalement de deux ordres. En premier lieu, il y a un manque de connaissance de l'industrie du tourisme à tous les niveaux du pays, que ça soit au niveau du secteur public, du secteur privé et autres secteurs. En deuxième lieu, l'esprit d'entrepreneuriat ainsi que les mécanismes de création et de développement des petites entreprises touristiques sont peu développés. D'une manière générale, le Burundi a impérativement besoin d'un cadre structuré et intégré, de mise en application des programmes de développement du tourisme et de l'entrepreneuriat.

7. CHAPITRE VII

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous interprétons les résultats de l'étude de cas, en les associant avec la théorie que nous avons développée dans cette étude. En nous basant sur les résultats provenant du processus entrepreneurial des entrepreneurs burundais, ainsi que sur ceux provenant du contexte burundais de développement du tourisme, nous identifions les solutions les plus adaptées pour développer le tourisme et la création des entreprises touristiques au Burundi. Nous concluons par une série de recommandations, ainsi que par la présentation d'une esquisse de modèle de cadre intégré de développement du tourisme au Burundi.

L'interprétation des résultats de cette étude se base sur le plan de présentation des données recueillies qui vient d'être fait dans le chapitre précédent. En nous basant sur les différents thèmes présentés dans le chapitre 6, nous utilisons la même méthodologie pour interpréter les résultats obtenus. Nous partons d'une interprétation globale, pour finir par une interprétation individuelle lorsqu'il s'avère nécessaire de traiter un certain thème séparément. Cette analyse globale implique une analyse transversale des différents thèmes.

7.1 Le profil de l'entrepreneur burundais

D'une manière générale, les antécédents des entrepreneurs répondants sont plus ou moins homogènes. En nous basant sur les résultats obtenus, nous pouvons déduire que, dans le cas du Burundi, le groupe cible des entrepreneurs potentiels intéressés à entreprendre dans le tourisme est celui des individus ayant terminé au minimum la formation post secondaire. Ces derniers peuvent être considérés comme des précurseurs en entrepreneuriat dans le tourisme et peuvent être également considérés comme des individus plus sensibilisés à entreprendre, que ça soit dans le tourisme ou dans d'autres secteurs. De

plus, ces individus décident de s'engager dans le secteur du tourisme que ça soit au début de leur carrière professionnelle, ou encore au milieu de leur carrière professionnelle. Peu d'individus décident de se lancer en entrepreneuriat touristique à la fin de leur carrière. Dans le cas de cette étude, sur base de l'expérience professionnelle accumulée des répondants, il est important de noter que plus de 65 % parmi eux ont travaillé dans des entreprises privées avant de se mettre à leur propre compte. Ce qui est assez compréhensible dans la mesure où ces derniers sont les plus confrontés à un environnement entrepreneurial que ceux qui sont employés dans des entreprises publiques. Il est également important de souligner que les entrepreneurs dans le tourisme possèdent rarement une formation de base en tourisme, ce qui implique deux situations importantes. Premièrement, le secteur du tourisme apparaît comme un secteur ouvert à beaucoup d'entrepreneurs potentiels, même pour ceux qui ne sont pas formés dans un métier en rapport avec le tourisme. En deuxième lieu, cette situation implique le fait qu'il doit y avoir un effort considérable pour sensibiliser ces entrepreneurs sur l'industrie du tourisme dans lequel ils ont décidé d'entreprendre. Il est également important qu'il y ait un travail de renforcement des capacités des entrepreneurs que ça soit au niveau technique du savoir-faire, de la gestion d'une entreprise touristique, ou tout simplement au niveau de l'entrepreneuriat dans le tourisme.

7.1.1 Les motivations des entrepreneurs burundais

Au niveau des motivations qui poussent les entrepreneurs burundais à entreprendre dans le tourisme, d'une manière générale, les entrepreneurs burundais ne sont pas différents des autres entrepreneurs des pays pauvres. Plusieurs motivations peuvent amener les entrepreneurs à créer leurs propres entreprises. Cependant, la motivation principale est la nécessité, parce que l'entrepreneur burundais qui se lance dans le tourisme est soit sans emploi, ou essaie d'augmenter son revenu en créant son entreprise. Dans la majorité des cas, le choix d'un emploi existe, mais cet emploi n'est pas convenable aux yeux de l'entrepreneur potentiel, qui va se décider à entreprendre dans le tourisme. Selon Bosma et Levie (2009) « toute personne qui décide de s'impliquer dans une activité entrepreneuriale parce qu'elle ne dispose pas d'autres alternatives pour trouver un travail » est un entrepreneur par nécessité. Dans le cas de cette étude, l'entrepreneur de nécessité peut être défini comme « toute personne qui décide de s'impliquer dans une activité entrepreneuriale parce qu'elle est sans emploi, ou qu'elle dispose d'un emploi ne lui permettant pas de subvenir convenablement à ses besoins, ni à ceux de ses dépendants ». À ce niveau-ci, il est important de noter que le Burundi est un pays pauvre, et qui, par conséquent, détient un grand nombre de personnes qui se trouvent dans la nécessité de se créer un emploi. Il y a

donc une nécessité d'instaurer un système d'encadrement de ces personnes afin qu'elles arrivent à créer des entreprises et à voir des emplois rémunérateurs.

Une autre catégorie d'entrepreneurs existe dans le cas de cette étude. Cette catégorie est celle des entrepreneurs potentiels dont la motivation secondaire est la passion pour l'un des métiers du tourisme. A majorité, ces entrepreneurs font partie de la diaspora de retour au pays après plusieurs années d'absence. Elle veut absolument créer son emploi, et le choix du tourisme est un choix souvent motivé par la passion d'un des métiers du tourisme. A priori, la diaspora, de retour de l'étranger pour s'établir au Burundi, semble être un bassin d'entrepreneurs potentiels dans le tourisme.

7.1.2 Les attitudes de l'entrepreneur burundais

Dans le cas de cette étude, l'attitude de prise de risque par les entrepreneurs est présente. Le risque de perte d'un emploi pour ceux qui ont déjà des emplois est un risque non négligeable. La perte d'un emploi sécuritaire au profit de la décision d'entrer dans l'entrepreneuriat est un obstacle majeur. En effet, du fait que la majorité des entrepreneurs qui créent leurs entreprises touristiques ne font pas d'étude de marché ni n'élaborent un plan d'affaires, les risques de faire faillite deviennent élevés. Ainsi donc, un emploi sécuritaire même peu rémunérateur devient plus attrayant pour quelqu'un qui comprend qu'il risque de faire faillite alors qu'il a déjà abandonné son emploi sécuritaire, même s'il n'est pas très rémunérateur.

Le plus grand risque identifié dans cette étude de cas est le risque financier. A ce niveau, certains entrepreneurs décident d'utiliser leurs fonds propres, minimes soient-ils, pour financer totalement ou partiellement leurs projets. D'autres décident de prendre des crédits bancaires très risqués, avec des taux d'intérêts élevés. La décision de démarrer une entreprise en utilisant les fonds propres présente deux façades. D'un côté, elle permet de sécuriser l'entrepreneur par une prise de risque au minimum. Cependant, il faut souligner que les fonds investis sont souvent inférieurs aux besoins réels de la nouvelle entreprise afin de permettre un démarrage correct. D'un autre côté, la conséquence directe de l'utilisation de ses fonds propres minimes est la difficulté pour la nouvelle entreprise de fonctionner correctement que ça soit au niveau de la gestion, de l'organisation de l'entreprise, de la production des services et des produits divers, ou encore au niveau de la commercialisation.

Ceux qui décident de prendre les risques financiers en prenant des crédits bancaires à des taux d'intérêts bancaires élevés s'exposent aux situations suivantes : le temps de retour sur l'investissement peut devenir long, deuxièmement, ils peuvent également devenir non rentables du fait qu'ils paient des intérêts énormes. Troisièmement, en essayant de couvrir leurs dépenses, ils peuvent appliquer des tarifs élevés sur leurs produits ou leurs services. En ce moment, ils ne sont plus compétitifs au niveau du prix offert, et ils risquent de faire faillite dans le long-terme. A ce niveau, il est nécessaire que les études de marché de ces petites entreprises soient parfaitement élaborées, et intègrent également le coût élevé des intérêts bancaires à rembourser. Il devient nécessaire, pour les entrepreneurs, de trouver des avantages compétitifs capables de les aider à surmonter l'obstacle des tarifs élevés. Ceci fait appel à la connaissance des besoins du marché touristique, mais également à la maîtrise des systèmes de production, couplée avec une dose de créativité et d'éveil entrepreneurial.

7.2 Le processus entrepreneurial de l'entrepreneur burundais

7.2.1 La phase de l'intention d'entreprendre

Dans le processus entrepreneurial, la phase de l'intention entrepreneuriale est primordiale parce qu'elle est à la base de tout le processus de création d'entreprise. De plus, c'est un processus qui débute à l'interne, au niveau de chaque individu. Dans le cas de cette étude, nous avons déjà identifié les principales raisons de désirer entreprendre dans le tourisme. Ce désir est en grande partie motivée par la nécessité, tandis que les désirs d'accomplissements, de créativité ou encore la passion, arrivent en second lieu. Au-delà de ces motivations internes à l'individu, un autre facteur est important dans la phase de l'intention entrepreneuriale. C'est celui de la perception de normes subjectives par l'entrepreneur potentiel basée sur l'approbation de la société. Dans le cas des répondants de cette étude, la majorité de ces derniers reçoivent l'approbation de la famille proche lorsqu'ils décident d'entreprendre en tourisme. En effet, le noyau familial proche exerce une influence positive sur l'entrepreneur lorsqu'il décide d'entreprendre, et le démontre à travers l'assistance qu'il fournit à l'entrepreneur potentiel. Cette assistance, qu'elle soit matérielle ou morale, et qui est prodiguée soit en phase de pré démarrage, d'exploitation ou de croissance, est reconnue par les répondants qui l'ont reçue. Fayolle et Gailly (2009) ont démontré que le fait d'évoluer toute sa vie dans une famille d'entrepreneurs peut fortement orienter l'individu dans sa carrière de création d'une entreprise. En plus, lorsque le processus entrepreneurial est enclenché, elle peut servir de support à l'individu à

travers un soutien financier (Au et Kwan (2009), un soutien moral ou des conseils (Saporta, 2002), et même lui faire bénéficier de son réseau d'affaires. Cet état de choses se confirme dans cette étude de cas. Il démontre encore combien un environnement personnel entrepreneurial est important dans les choix d'orientation dans une carrière d'entrepreneur. Cependant, de l'autre côté, au-delà de l'assistance de l'environnement proche de l'individu, il paraît que la société burundaise en général n'apporte pas l'approbation souhaitée aux entrepreneurs. Au contraire, dans certains cas, elle exerce une pression négative sur ceux qui veulent entreprendre, et surtout ceux qui entreprennent spécialement dans le secteur du tourisme, ce qui paraît logique en nous basant sur les deux faits que nous avons déjà identifiés. D'un côté, l'entrepreneuriat n'est pas un phénomène développé au Burundi, et ceux qui entreprennent ne sont pas appréciés à leur juste valeur. D'un autre côté, le tourisme est un secteur encore méconnu du public burundais, ce qui fait que le potentiel d'investissement et d'entrepreneuriat dans le tourisme n'est pas visible par la société. Dans le cas de cette étude, l'identification d'une opportunité d'affaires est le facteur qui déclenche l'intention d'entreprendre dans le tourisme.

7.2.2 La phase de la recherche et de l'identification d'une opportunité

Dans le cas de cette étude, la majorité des répondants identifie la source de l'identification des opportunités d'affaires dans le tourisme comme étant essentiellement l'expérience vécue, qu'elle soit personnelle ou professionnelle. D'emblée, cette situation sous-entend que l'accessibilité à la source de l'identification des opportunités d'entreprendre dans le tourisme est limitée à certaines personnes seulement. Ces personnes sont celles qui ont la chance de pouvoir faire preuve d'une expérience accumulée susceptible de leur révéler des opportunités d'entreprendre dans le tourisme. Or, nous sommes conscients que le tourisme est encore à ses débuts au Burundi, ce qui implique que peu de personnes ont accès à une situation expérientielle d'entrepreneuriat touristique. Par conséquent, le potentiel des opportunités d'affaires en tourisme est méconnu de la société, ou est seulement accessible à certaines personnes. Il y a un besoin de pouvoir rendre accessible et visible les opportunités d'affaires dans le tourisme à une plus grande majorité de la population, afin qu'elle puisse décider d'entreprendre dans le tourisme. À cet égard, la diaspora burundaise, qui désire se rétablir au Burundi semble être la cible d'entrepreneurs potentiels, la plus outillée et la plus prête à entreprendre dans le tourisme. En effet, cette dernière, d'une manière ou d'une autre a été en contact avec un environnement stimulant de l'industrie du tourisme, mais peut aussi avoir été en contact avec la culture

entrepreneuriale des pays étrangers. Ainsi donc, elle possède une longueur d'avance sur la population locale. Le contact avec le milieu extérieur est également un élément important dans l'identification des opportunités dans le tourisme. En partant du constat que le tourisme est encore un secteur méconnu au Burundi de par les multiples raisons que nous avons évoquées, il convient de noter que le développement de l'entrepreneuriat doit nécessairement passer par une ouverture des entrepreneurs potentiels aux opportunités du tourisme. En effet, ces opportunités souvent cachées aux yeux des locaux, ne peuvent être mises en évidence que par le contact des entrepreneurs locaux avec un environnement extérieur stimulant, ou avec le contact des individus qui ont évolué dans un milieu extérieur du Burundi.

Les facteurs de l'expérience vécue qui influencent l'identification de l'opportunité d'affaires sont de quatre ordres. Dans le cas de cette étude, le facteur primordial est la possession d'une information pertinente. En effet, détenir une information pertinente à l'identification d'une opportunité d'affaires est un élément clé dans le processus entrepreneurial d'un individu. Kirzner (1997) affirme qu'entreprendre n'est pas seulement la résultante des habiletés de certains individus prêts à l'action, mais c'est aussi l'information détenue par l'individu sur l'opportunité qui déterminera celui qui deviendra entrepreneur ou pas. De plus, au niveau des spécificités du tourisme identifiées dans le chapitre 2, nous avons relevé le fait que le secteur du tourisme est très volatile dans le temps. Cette volatilité de l'industrie du tourisme se fonde sur l'importance capitale accordée à l'information parce que celui qui possède une information actualisée et pertinente, au moment opportun, a plus de chances de tirer profit des opportunités du tourisme. Or, nous partons du principe que le développement du secteur touristique au Burundi est conditionné par un moment opportun très limité dans le temps, du moment que la demande touristique change rapidement. Il devient impératif que des informations pertinentes et actualisées sur l'industrie du tourisme, spécifique au Burundi, soient cherchées et véhiculées à la population en générale, mais plus spécifiquement aux entrepreneurs potentiels. Shane (2000) a démontré que le fait de posséder une information pertinente pouvait amener certains individus à se saisir d'une opportunité entrepreneuriale sans qu'ils n'en soient à la recherche active. Selon lui (*ibid.*), l'information que les entrepreneurs potentiels possèdent les amène directement à l'opportunité, qu'ils vont décider d'exploiter ou non. Il est donc important que de l'information pertinente sur les opportunités en tourisme soient disséminés dans la population cible afin que cette dernière puisse l'utiliser pour identifier les opportunités qui l'intéressent.

Le fait de recevoir des informations pertinentes, capables de stimuler la création d'entreprise ne garantit pas nécessairement cet objectif. En effet, une attitude de réceptivité face à une information

reçue est également primordiale. D'une certaine manière, elle découle de la vigilance entrepreneuriale individuelle, basée sur une culture entrepreneuriale bien ancrée dans l'individu. Nous avons identifié le fait que l'esprit entrepreneurial est la résultante de plusieurs facteurs, certains innés et d'autres acquis. Dans le cas de cette étude de cas du Burundi, dans l'optique d'une stratégie planifiée de développement de l'entrepreneuriat, il apparaît qu'il faut absolument inculquer à la société burundaise l'esprit entrepreneurial. Cette sensibilisation commence tout aussi bien à la base, durant l'éducation primaire, et continue jusqu'à l'éducation secondaire et post secondaire. D'ailleurs, Echtner (1995), souligne le fait dans les pays en voie de développement, la création et le développement de petites entreprises autonomes ont été longtemps négligées alors que ce sont ces dernières qui sont les plus capables de créer des emplois et d'impliquer les communautés locales dans le développement à travers le tourisme. Elle relève en outre que le problème de création de petites entreprises touristiques pérennes serait également dû à une grande déficience en matière d'éducation à l'esprit d'entreprise (*idem*, p. 120). Pour elle, un modèle d'approche éducatif intégré pourrait pallier les problèmes de barrière d'entrée et de participation dans le secteur économique touristique. Dans cette approche, l'intégration des dimensions traditionnelles d'éducation générale et professionnelle à une autre dimension, qui est celle de l'éducation à l'esprit d'entreprise, pourrait être plus efficace que les anciennes méthodes. Pourquoi cette troisième dimension ? Selon elle (*ibid.*), la première dimension de formation générale en tourisme répond aux besoins d'avoir des professionnels de l'industrie, sortis des universités et qui sont aptes à travailler dans le tourisme, au niveau stratégique du secteur public ou privé. Quant à la dimension de formation professionnelle, elle concerne la formation du personnel capable d'exécuter les tâches opérationnelles dans des différents secteurs touristiques comme l'hôtellerie, les transports et bien d'autres services. Cependant, ces deux approches produisent une ressource humaine formée et prête à travailler pour les autres, et non pour elle-même. En effet, cette main d'œuvre est formée pour travailler pour les grandes entreprises multinationales dans le domaine lucratif de l'hôtellerie. Au regard de cette situation, la troisième dimension d'éducation proposée est une éducation à l'entrepreneuriat. (*Idem*, p. 121).

Selon les résultats obtenus dans cette étude, le deuxième facteur de l'expérience du passé qui influence l'identification des opportunités d'affaires dans le tourisme est le fait d'avoir voyagé. Cela peut s'expliquer par le fait que la mise en contact des entrepreneurs potentiels avec un environnement étranger, caractérisé par un entrepreneuriat touristique développé, stimule positivement les entrepreneurs potentiels. En effet, une ouverture sur l'expérience des autres entrepreneurs leur donne la possibilité d'améliorer leur connaissance du tourisme et d'avoir accès à une information pertinente. En conséquence, les entrepreneurs ont plus de facilité à identifier des opportunités dans le tourisme, ont

plus d'options de créativité, et sont plus capables de résoudre les problèmes quotidiens de gestion et de production. Selon Smith et Deglorio (2003 cités dans Carrier et Tremblay, 2006, p. 76), la créativité est une capacité de pouvoir manipuler et gérer plusieurs informations différentes par diverses combinaisons afin d'arriver à de nouvelles idées. C'est également un élément important dans l'identification des opportunités d'affaires. Or, dans le cas de notre étude de cas, nous avons identifié le fait qu'il y avait un manque d'information. Il serait alors important de mettre en collectifs des experts en tourisme, qui possèdent des informations sur le tourisme, afin qu'ils puissent travailler ensemble à identifier les opportunités d'affaires dans le tourisme burundais, tout en étant focalisé à se baser sur la créativité pour faire ressortir les meilleures opportunités.

Dans le cas de cette étude, il en ressort que le troisième facteur qui favorise l'identification d'une opportunité est la connaissance préalable, qu'elle soit une connaissance provenant du contexte personnel, professionnel ou académique. Selon Shane (2000), la connaissance préalable concerne : (1) la connaissance du marché influence le marché exploitant une nouvelle technologie ; (2) la connaissance des moyens de servir un marché influence la découverte par l'individu d'une nouvelle technologie à utiliser pour servir le marché ; (3) les problèmes du client vont influencer la découverte par l'individu des produits et services à exploiter par une nouvelle technologie.⁴⁶ (Shane, 2000 cité dans Shook *et al.*, 2003, p. 387). D'une manière globale, cette connaissance préalable implique soit la connaissance des besoins des clients, la connaissance du système de production ou encore la connaissance intégrée de plusieurs éléments liés au tourisme. Dans ce cas-ci, chaque type de connaissance vient avec son apport positif pour l'entrepreneur potentiel. Au niveau des systèmes de production, il est important que l'entrepreneur potentiel puisse avoir les technologies nécessaires afin de les utiliser efficacement dans la production. Il ne suffit pas d'obtenir les technologies nécessaires, mais il faut également avoir l'expertise et le savoir-faire requis pour les utiliser efficacement, ou encore pouvoir facilement les manipuler à des fins de créativité. En effet, pour un entrepreneur, la créativité est un facteur important parce qu'elle lui permet de traiter différemment une connaissance ou une information donnée, afin d'extraire de nouvelles idées. Même si la créativité peut être stimulée ou induite, elle possède également une dimension individuelle propre à chaque individu. Il est important que les technologies du tourisme soient disponibles sur place, et que les entrepreneurs puissent les combiner à un savoir-faire spécifique au tourisme. Cependant, nous sommes conscients que, dans le cas du Burundi, les connaissances préalables des technologies et du savoir-faire liés aux métiers du tourisme sont rares du moment que le tourisme est une nouvelle industrie au Burundi. La connaissance

⁴⁶ Traduction libre de l'auteur, de l'anglais au français

du marché du tourisme burundais, ainsi que des besoins des touristes, est également limitée. Il y a donc une nécessité d'initier des programmes de transfert de technologies, et celles de développement du savoir-faire spécifiques aux métiers du tourisme. Il y a également une nécessité de mettre sur pied des programmes de développement des connaissances du marché du tourisme. A ce niveau, un incubateur d'entreprise spécifique au tourisme aurait la tâche de développer ces programmes précités.

7.2.3 La phase de la décision d'exploiter une opportunité et les activités d'exploitation

Les résultats de cette étude montrent que le fait de détenir une information pertinente à l'identification d'une opportunité d'affaires est un élément clé, qui déclenche la prise de décision d'exploiter une opportunité d'affaires. En effet, l'entrepreneur potentiel se sent en confiance de passer à l'étape suivante d'exploitation de l'opportunité parce qu'il est convaincu que les résultats escomptés seraient positifs. Comme nous l'avons déjà soulevé (voir p. 219), la disponibilité d'une information capable de permettre l'identification des opportunités d'affaires est capitale. Dans le cas spécifique du Burundi, des efforts importants doivent être déployés pour identifier des informations pertinentes aux opportunités du tourisme. Les moyens de communiquer ces informations doivent également être établis afin que cette information puisse être accessible aux groupes ciblés

La décision d'exploiter une opportunité est également une décision de temps et du *timing*. L'industrie du tourisme est une industrie d'opportunité, très volatile et très sensible aux besoins changeants du touriste. Il faut alors être capable de combiner le temps du processus entrepreneurial au timing d'exploitation, sinon la valeur n'est plus perçue par le client. Les résultats de cette étude démontrent que dans le cas du Burundi, pour les entrepreneurs potentiels, le moment opportun de développer une entreprise dans le tourisme est celui-ci. En effet, plusieurs facteurs concordent. En premier lieu, le Burundi vient de sortir d'une longue période de guerre, et la situation politique et sécuritaire commence à se stabiliser. En deuxième lieu, le Burundi a besoin de se développer économiquement, et le tourisme est un des secteurs prometteurs et prioritaires de développement économique. En troisième lieu, le Burundi est localisé dans une région touristique très développée de l'Afrique de l'Est. Le Burundi peut facilement profiter de cette intégration et greffer le développement du tourisme à cette région. De cette manière, il profite également des flux touristiques importants de la sous-région de l'Afrique de l'Est. En dernier lieu, il y a une demande pour le tourisme burundais qui commence à se manifester. En combinant toutes ces informations, il apparaît opportun d'entreprendre dans ce secteur. Seulement, la question qui se pose pour celui qui voudrait entreprendre, est celle de pouvoir identifier

les filières du tourisme plus prometteuses que d'autres. A ce niveau, nous pouvons sans crainte affirmer que les études de marché pour des projets d'entreprise en tourisme sont nécessaires. En effet, l'élaboration d'une étude de marché ainsi que la rédaction d'un plan d'affaires sont des activités primordiales pour la réussite de toute entreprise. Or, dans le cas de cette étude, les résultats montrent que ces activités ne sont pas prises en compte de la manière dont elles devraient l'être puisque certains entrepreneurs s'en passent, et arrivent à créer leurs entreprises sans avoir fait d'étude de marché. Les raisons avancées pour ne pas le faire démontrent l'ignorance des entrepreneurs potentiels en ce qui a trait à l'importance de ces activités. De plus, en se basant sur les réponses de répondants qui ont effectué ces deux activités, il ressort que même ces derniers ne font pas un travail approfondi d'études de marché et de rédaction du plan d'affaires. Il est important de pouvoir mettre en place une structure qui assiste les entrepreneurs potentiels à faire des études de marché et à élaborer des plans d'affaires. Il faut que cette structure puisse également sensibiliser sur l'importance de faire des études de marchés et des plans d'affaires.

7.3 La problématique du processus entrepreneurial au Burundi

D'une manière générale, les problèmes qui affectent le processus entrepreneurial interne à l'individu proviennent de l'environnement externe à l'individu. Cet environnement est soit l'environnement général ou l'environnement spécifique du tourisme, ou encore les deux environnements combinés. D'une manière globale, le processus entrepreneurial est en premier lieu affecté par l'état actuel du Burundi, parce que l'individu évolue à l'intérieur de cet environnement. Si nous analysons l'environnement général du Burundi, nous arrivons aux constats suivants. Le Burundi en tant que pays sortant de plusieurs années de guerre est un pays fragile, et dont l'image touristique à l'extérieur du pays est encore affectée par cette guerre. Or, dans le tourisme, l'image positive du pays est une condition prioritaire pour que le touriste puisse venir. Il y a donc une nécessité de se focaliser sur l'amélioration de l'image touristique du Burundi.

Le deuxième constat est que le Burundi, en tant que pays post conflits fait face à plusieurs priorités, auxquelles il faut faire face immédiatement. Dans le cas spécifique du tourisme, le tourisme se présente comme un secteur prioritaire de développement économique, et qui possède une stratégie de développement. Cependant, ce secteur, ainsi que son mode de fonctionnement et de développement sont encore méconnus du secteur public et privé du Burundi. Dans un premier temps, il est important que des mécanismes soient mis en place, afin de faire connaître ce secteur à la société. De cette

connaissance, peut émerger des entrepreneurs qui peuvent décider d'entreprendre dans ce secteur. Parallèlement, il est primordial qu'un noyau de personnes, visionnaires, et qui ont la connaissance de l'industrie du tourisme, puisse s'engager et se mettre ensemble pour assister au développement du tourisme. Ces personnes, qui proviennent de divers champs d'expertise, auraient la mission principale de conduire le secteur public et privé à la réalisation des objectifs de la stratégie du tourisme.

Au niveau de l'environnement spécifique au tourisme, plusieurs problèmes affectent le processus entrepreneurial individuel. En premier lieu, l'accès au financement pour les entrepreneurs est un problème généralisé. Ce problème est encore plus prononcé au Burundi, parce que c'est un pays très fragile à cause de plusieurs années de guerre civile et le pouvoir d'achat de la population est très bas. Dans le cas de cette étude, les résultats confirment le fait que l'accès au financement est le problème principal à l'entrepreneuriat en tourisme. Dans le cas du Burundi, les conditions d'accès au financement sont remplies par une infirme partie de la population. Ce problème de financement des activités d'une entreprise est relevé par les répondants tout aussi bien dans la phase de pré démarrage de l'entreprise, que dans la phase de l'exploitation et celle de la croissance de l'entreprise. Cette situation problématique, qui se manifeste tout au long du cycle de vie d'une entreprise, peut s'expliquer du moment qu'une entreprise qui commence ses activités avec peu de moyens financiers est condamnée à continuer sur le même chemin de fonds minimaux. Il est donc impératif que le problème d'accès au financement soit résolu afin que les entrepreneurs potentiels ne puissent être freinés alors qu'ils possèdent des projets rentables. Des mécanismes d'accès au financement doivent être mis en place afin de faciliter la création des entreprises touristiques.

La deuxième problématique que est liée à l'environnement spécifique à l'industrie du tourisme au Burundi, est celle de trouver sur place une main-d'œuvre qualifiée en tourisme. Dans le cas du Burundi, cette situation est probablement due au fait que le tourisme est une nouvelle industrie au Burundi. Jusqu'à très récemment, le besoin d'avoir une main-d'œuvre qualifiée dans les métiers du tourisme ne se faisait pas sentir puisque les emplois dans ce secteur étaient rares. Présentement, même si des programmes de formation aux différents métiers du tourisme sont en train d'être élaborés, et que quelques écoles sont déjà fonctionnelles, il est important de souligner qu'une période de temps assez long est nécessaire pour former et mettre sur le marché des ressources humaines qualifiées. Il importe de trouver des alternatives de formation dans le court et le moyen terme afin de pouvoir assister les entreprises qui sont créées maintenant et celles qui sont déjà fonctionnelles.

La troisième problématique est liée aux manques d'infrastructures adéquates nécessaires pour le développement du tourisme. D'une manière générale, le pays est dans la phase de reconstruction et de remise en état des infrastructures. Les infrastructures de base comme les routes, l'eau et l'électricité doivent être mis en place pour faciliter le développement du tourisme. Dans le domaine spécifique du tourisme, cette remise en état concerne en premier lieu l'aménagement des sites touristiques ainsi que leur accessibilité par des routes bien aménagées. A ce niveau-ci, il est important que les aménagements de ces sites soient faits en accord avec la stratégie de développement du tourisme au Burundi. Or, comme il n'y a pas beaucoup d'experts locaux en aménagement des sites touristiques, les sites touristiques risquent d'être mal aménagés, ce qui en retour affecte l'entrepreneur touristique dont le travail est de vendre ces sites touristiques.

7.4 Le processus entrepreneurial et les mesures d'accompagnement

D'une manière générale, il importe de souligner que la majorité des répondants à cette étude ont reçu différentes sortes d'assistance, souvent de manière sporadique et provenant de différentes sources. La première source qui est la plus répandue parmi les répondants est l'assistance provenant de l'environnement personnel de l'entrepreneur que ça soit la famille proche ou les amis. En effet, nous remarquons que dans le cas de cette étude sur le Burundi, où il n'existe pratiquement pas de structures d'accompagnement des entrepreneurs, les entrepreneurs trouvent une plus grande assistance dans leur environnement personnel, de la part de la famille proche ou des amis. L'assistance publique ainsi qu'un accompagnement structuré dans la création d'entreprise sont des activités pratiquement absentes dans le processus entrepreneurial de la majorité répondants. Cependant, une assistance plus ou moins minime provenant des associations privées de développement du tourisme se remarque dans la phase d'exploitation et de croissance de l'entreprise. Il importe de souligner que cette assistance est purement en renforcement de capacité des ressources humaines, mais qu'elle n'est pas également très constante dans le temps. Enfin, sur base des réponses des répondants en ce qui concerne l'assistance dont ils ont besoin, nous pouvons affirmer que les besoins en formation doivent être satisfaits d'une manière urgente. Il est important de souligner que ces besoins en formation intègrent un large spectre de domaines allant des formations professionnelles techniques, aux formations en gestion, ou encore aux formations en technique de vente. Le besoin d'avoir accès à des financements vient en deuxième lieu, tandis que le besoin de réseautage d'affaires vient en troisième position.

7.5 Conclusion et Recommandations

Dans l'objectif de pouvoir développer le tourisme burundais à travers la création de petites entreprises touristiques, et compte tenu de l'interprétation des résultats que nous venons de faire, il est nécessaire d'instaurer des incubateurs d'entreprise spécialisés dans l'accompagnement à la création d'entreprises touristiques au Burundi. En effet, le Burundi a impérativement besoin d'un cadre structuré et intégré, de mise en application des programmes de développement du tourisme et de l'entrepreneuriat, parce ces programmes font face présentement à des obstacles majeurs dans leur mise en exécution. Au Burundi, le tourisme est reconnu comme un secteur à potentiel économique important. Cependant, c'est un secteur qui est quasiment inconnu que ça soit au niveau de la société burundaise, des pouvoirs publics et même du secteur privé. Le Burundi est une destination non encore explorée, qui peut susciter un surcroît d'intérêts pour les pays limitrophes, qui pourraient chercher à innover leurs offres touristiques. Ainsi donc, le Burundi a besoin d'être proactif afin de pouvoir organiser efficacement son industrie du tourisme et ainsi tirer profit de l'engouement encore présent des touristes pour la région de l'Afrique de l'Est. Le Burundi est un pays pauvre qui présente un nombre important de personnes dans la nécessité, lesquelles personnes ont besoin de créer des entreprises afin de trouver un emploi rémunérateur. Or, le secteur du tourisme est prometteur, et présente un grand potentiel de création d'emplois. Il est encore plus nécessaire d'instaurer les incubateurs d'entreprises au Burundi, parce que le Burundi est en train de développer les petites entreprises, alors que c'est un pays dont la réputation en matière de culture entrepreneuriale est quasi nulle. La mise sur pied des incubateurs d'entreprise spécialisés dans le tourisme peut être une des solutions adaptées aux problèmes de manque de mécanisme nécessaire pour stimuler l'esprit d'entrepreneuriat, et entraîner la création des petites entreprises dans le secteur du tourisme. Masmoudi (2007, p. 56) résume l'activité de l'accompagnement d'un incubateur comme suit « [...] l'objectif de l'accompagnement est d'encadrer et d'aider les créateurs dans la résolution des problèmes qui surgissent au cours du processus de création (le test de prototype, le montage du projet, la rédaction du business plan, la négociation, la création effective ». Enfin, le *timing* ou le moment opportun pour la mise en place d'un incubateur d'entreprise spécifique au tourisme est le moment présent. En nous basant sur les conclusions précédentes, nous présentons les recommandations suivantes :

1. La mise sur pied des incubateurs d'entreprise spécifiques au tourisme. Ces incubateurs seraient dotés de mécanismes spécialement conçus pour répondre aux besoins de l'industrie du tourisme au Burundi. Selon Masmoudi (2007, p. 119), « *[il] n'existe pas un processus universel d'incubation. Chaque structure d'incubation admet sa propre logique d'intervention et son propre processus d'incubation* ». Pour cette raison, nous nous permettons de proposer une structure de l'incubateur spécialement conçue pour répondre aux besoins de développement du tourisme au Burundi, et à ceux de la création de petites entreprises touristiques.
2. Nous avons relevé le fait que le promoteur, généralement celui qui met à l'avant l'idée de la création d'un incubateur et qui lui imprime sa vision, est un élément clé dans la vie d'un incubateur (voir p. 130). Dans le cas de cette étude, nous proposons que le promoteur de ces incubateurs soit un groupe de différents acteurs qui ont des intérêts directs à défendre dans le développement du tourisme et de l'entrepreneuriat. De cette manière, nous pensons que ces différents acteurs vont s'approprier ce projet d'incubateur, et vont œuvrer pour sa réussite. Le premier acteur interpellé est le pouvoir public. En effet, ce dernier, peut facilement être le promoteur clé. Cependant, à cause des multiples tâches prioritaires qui lui incombent, nous recommandons qu'il soit inclus parmi d'autres acteurs. Le deuxième acteur à intégrer dans ce groupe est le secteur privé touristique. Ce dernier peut être représenté à travers les différentes associations qui regroupent les entreprises des métiers du tourisme. Présentement, la HTB, est l'association privée qui regroupe le plus de membres. Ses membres sont des entreprises qui représentent les différents métiers du tourisme que ça soit l'hôtellerie, les agences de voyage, la restauration et le tour opérateur. Le troisième acteur qui peut être intégré dans le groupe promoteur est les institutions éducatives et académiques, surtout celles qui sont spécialisées dans les métiers du tourisme. En effet, ces dernières ont un grand intérêt du moment qu'elles ont besoin de trouver des emplois pour les finalistes. De plus, des intérêts de recherche scientifique et technique peuvent également être mis à contribution. Le quatrième acteur à inclure dans un tel projet, se trouve être les institutions financières. En effet, nous avons identifié le problème de financement comme étant un des obstacles majeurs à la création d'entreprise. L'inclusion d'un tel partenaire peut aider à trouver des solutions au problème précité, surtout que les institutions financières ont besoin de faire des affaires mais également d'être rassurées sur la viabilité des projets qu'elles financent. Enfin, le dernier acteur est non le moindre se trouve être les organismes internationaux d'assistance au développement. Enfin de compte, nous sommes conscients que la majorité des pays en voie de développement bénéficient grandement de l'assistance qu'elle soit financière, technique ou autres des organismes internationaux d'aide au développement. C'est la raison pour

laquelle ce partenaire si important ne peut être exclu du partenariat. Cependant, il doit se placer au-dessus de ce partenariat de différents acteurs afin de pouvoir apporter un regard observateur sur le partenariat, et pouvoir apporter son assistance là où c'est nécessaire, pour permettre l'atteinte des objectifs de l'incubateur. Ces derniers ont le souci d'appuyer les pays pauvres dans leurs programmes de développement socio-économique. Dans la majorité des cas, ils sont également les bailleurs pour de fonds de tels projets.

3. L'incubateur d'entreprise spécifique au tourisme doit avoir une structure organisationnelle qui lui permet de fonctionner en amont et en aval de la création d'entreprise. La phase en amont est celle de pré incubation tandis que la phase en aval est celle de post incubation.
4. Une structure en amont est souhaitable parce qu'elle permet de préparer le terrain ou le bassin d'où seront tirés les entrepreneurs à accompagner en phase d'incubation. En effet, nous avons identifié le fait que le Burundi présente des faiblesses qui doivent être redressées en priorité. La première faiblesse concerne la méconnaissance de l'industrie du tourisme tandis que la deuxième faiblesse concerne le manque de formation spécialisée dans les différents métiers du tourisme. La troisième faiblesse concerne le manque de connaissance technologique, scientifique et managériale au niveau local. La quatrième faiblesse est en rapport avec la culture entrepreneuriale, qui n'est pas développée au Burundi. Ainsi donc, cette structure en pré incubation a pour mission de résoudre ces problèmes précités.
5. Une structure en aval est également souhaitable afin de consolider les acquis des entrepreneurs potentiels, qui ont déjà dépassé la phase de l'incubation. En effet, les résultats de cette étude démontrent que les entreprises en post incubation ou phase de croissance, rencontrent presque les mêmes problèmes que ceux des entreprises en pré démarrage et en démarrage. De plus, l'environnement des affaires d'un pays en post conflits, dans lequel évoluent les nouvelles entreprises, n'est pas rassurant parce qu'il n'est pas complètement assaini. Ainsi donc, dans le souci d'assurer la continuité de la survie des petites entreprises, certains problèmes rencontrés en phase de pré incubation et d'incubation, doivent continuer à être résolus en phase de post incubation.
6. Dans le souci de pouvoir démarrer rapidement la création des entreprises touristiques, dans un premier temps, l'incubateur spécifique au tourisme doit focaliser ses efforts de recrutement sur le groupe cible des individus ayant un niveau d'éducation au minimum post secondaire. En effet, ces derniers possèdent un certain niveau d'éducation de base qui peut leur permettre de s'intégrer plus facilement et plus rapidement dans le processus de création d'entreprise en tourisme. Ce groupe cible doit comprendre tout aussi bien les individus en début de carrière que ceux qui ont déjà entamé leurs carrières professionnelles. Les employés du secteur public constituent également une

cible de choix. En effet, le Burundi figure parmi les pays les plus pauvres avec des moyens limités pour payer ses employés. Ainsi donc, ces derniers peuvent également profiter du développement du tourisme en créant leurs propres entreprises. De cette manière, ils peuvent prétendre à un meilleur revenu.

7. La diaspora, de retour de l'étranger et désireuse de s'établir au Burundi, peut être une clientèle de choix pour les incubateurs d'entreprises touristiques. En effet, cette diaspora éduquée, d'une manière ou d'une autre, a été en contact avec un environnement stimulant l'industrie du tourisme, mais également peut avoir été en contact avec la culture entrepreneuriale. Ainsi donc, ils peuvent facilement être encadrés et être accompagnés dans la création des entreprises touristiques.
8. Dans le long terme, l'incubateur d'entreprise peut étendre son champ de recrutement et peut intégrer les couches de la population les moins éduquées. En effet, ceci pourrait être possible dans la mesure où le pays aurait déjà une base solide, que ça soit au niveau de l'éducation de base, au niveau du tourisme, au niveau de la création d'entreprise et au niveau de la culture entrepreneuriale.
9. Les fonctions ou les attributs spécifiques de l'incubateur d'entreprise spécifique au tourisme sont identifiés en sur base de la structure de l'incubateur proposé précédemment. En effet, à la phase de pré incubation correspond un certains nombres de fonctions qui sont différentes de celles trouvées en phase d'incubation et de celles de la phase de post incubation.
10. Dans la phase de pré incubation, les fonctions qui peuvent être attribuées à l'incubateur sont les activités inhérentes à la phase de pré incubation d'une manière générale (figure 4.4, p. 138). Selon Masmoudi (2007, p. 117), ces activités sont la sensibilisation à l'entrepreneuriat, la détection des individus à intégrer dans l'incubateur, ainsi que la préparation des dossiers d'entrée dans l'incubateur.
11. En plus de ces activités précitées, l'incubateur a la mission prioritaire de sensibilisation de la communauté sur deux éléments importants. En premier lieu, il doit sensibiliser et vulgariser le phénomène de l'entrepreneuriat au niveau de la communauté pour que la population comprenne que l'entrepreneuriat est bénéfique pour son développement. En deuxième lieu, l'incubateur doit promouvoir, et sensibiliser sur l'importance de développer le secteur du tourisme en tant que secteur porteur de développement. L'incubateur doit surtout mettre en évidence, aux yeux de la communauté, les potentiels d'investissement et d'entrepreneuriat dans ce domaine. Il convient de préciser que ces tâches sont focalisées sur la communauté d'une manière générale, mais qu'elles sont spécifiquement dirigées vers les groupes cibles que nous avons identifiés précédemment. En

définitive, un incubateur spécifique au secteur du tourisme a pour mission de créer un environnement entrepreneurial stimulant pour le tourisme.

12. La troisième fonction est de dispenser des formations qui visent à augmenter les connaissances scientifiques, technologiques, managériales et entrepreneuriales spécifiques à l'industrie du tourisme. Ces formations peuvent se présenter sous plusieurs formes, que ça soit des formations dans le court et moyen terme, ou encore dans le long terme. Il est plus souhaitable que ces formations soient dispensées en partenariat avec des institutions académiques habilitées à le faire. Cependant, le fait que le Burundi possède peu d'institutions académiques spécialisées dans le tourisme, peut amener à chercher des partenaires étrangers, surtout ceux de la sous -région de l'Afrique de l'Est.
13. La quatrième fonction en phase de pré incubation est celle de pouvoir identifier, sur une base régulière, les opportunités d'affaires dans le secteur du tourisme. A ce niveau-ci, la proposition de mettre sur pied un réseau de veille sur le tourisme burundais, et qui est intégré à l'incubateur, peut être une solution efficace, et faisable dans le court terme. En effet, ce centre sera chargé de veiller sur les dernières tendances en matière de tourisme, et qui sont pertinentes à son développement au Burundi. L'identification des opportunités d'affaires est une priorité pour ce centre. Ce qui revient à dire qu'il y aura une identification collective (par un groupe d'experts) des opportunités d'affaires dans le tourisme au Burundi. Non seulement les identifier, mais également les communiquer à la communauté et au public cible afin qu'ils puissent se rendre compte des avantages d'entreprendre dans le tourisme.
14. Ce réseau de veille doit aussi être capable de rechercher des informations pertinentes au tourisme au Burundi que ça soit au niveau de l'offre ou de la demande touristique. En effet, ces informations pertinentes et actualisées, sont relayées aux entrepreneurs potentiels et leur permettent en premier lieu de détecter les opportunités d'affaires en tourisme. Il est important de souligner que la manière dont l'information est relayée à l'entrepreneur est importante. En effet, la communication de cette information pertinente doit être faite de telle manière que celui qui la reçoit, perçoive directement les avantages liés à l'exploitation de cette information et qu'il prenne la décision de l'exploiter par la création d'une entreprise. A ce niveau, un environnement stimulateur à l'entrepreneuriat est idéal. C'est la raison pour laquelle le travail d'un incubateur spécifique au tourisme doit aller de pair avec les autres programmes de développement du tourisme et de l'entrepreneuriat.
15. La cinquième fonction qui incombe à l'incubateur spécifique au tourisme en phase de pré incubation est celui de transfert des technologies. Cette tâche peut être prise en charge par un service spécial, qui est le centre de transfert de technologies. Ce centre a pour mission de rendre

disponible les technologies qui font souvent défaut aux entrepreneurs. Il doit être capable de servir tous les métiers du tourisme, de telle manière que les entrepreneurs potentiels qui désirent acquérir ces technologies puissent y accéder. Il s'ensuit alors que ces technologies transférées doivent aller de pair avec le développement du savoir-faire pour ceux qui ont les acquis. Ce centre doit combiner en son sein le transfert des technologies, mais aussi le développement du savoir-faire. La fonction de transfert des technologies et de développement du savoir-faire débute en phase de pré incubation pour continuer en phase d'incubation. Au sein de l'incubateur, ce centre peut se présenter sous plusieurs formes, que ça soit par exemple sous forme des partenariats avec des écoles spécialisées existantes sur place. Cependant, dans le court-terme, cette option de partenariat local est pratiquement impossible parce que le Burundi ne présente pas d'écoles spécialisées dans les différents métiers du tourisme. D'autres options de partenariats existent avec des écoles spécialisées de la sous-région. En effet, les pays de la Communauté de l'Afrique de l'Est comme le Kenya, la Tanzanie, l'Ouganda, possèdent déjà des écoles spécialisées dans les différents métiers du tourisme. Ce centre peut intégrer dans ses activités, des programmes de voyage à l'extérieur du pays afin de faire profiter aux incubés l'expérience des autres entrepreneurs touristiques, surtout ceux qui sont localisés dans la sous - région.

16. Dans la phase d'incubation proprement dite, les activités normalement attribuées aux incubateurs d'entreprise sont faites. En se basant sur figure 4.4 qui identifie le modèle conceptuel du processus d'incubation au sens développé (Masmoudi, 2006), nous identifions les fonctions suivantes : l'étude de marché, l'évaluation de faisabilité, l'évaluation de rentabilité, la préparation du plan d'affaires, la planification stratégique, la planification personnelle ainsi que le soutien à la levée de fonds. Toutes ces fonctions doivent être intégrées dans l'incubateur spécifique au tourisme.
17. Au-delà de ces tâches générales à tout incubateur, il y a lieu d'ajouter d'autres fonctions, qui sont spécifiquement conçues pour le cas du Burundi. En premier lieu, la fonction de soutien à la levée de fonds doit être renforcée. En effet, nous avons identifié le fait que l'accès au financement est un problème important dans le cas du Burundi. L'incubateur spécifique au tourisme doit développer en son sein un programme d'accès au financement et doit consentir des efforts énormes à ce programme. En effet, les entrepreneurs potentiels peuvent être correctement accompagnés par l'incubateur, et à la fin, ils ne sont pas capables d'obtenir des financements pour leurs entreprises, ils échouent dans leurs projets. Le programme d'accès au financement initié par l'incubateur doit s'adresser tout aussi bien aux entrepreneurs en phase de pré démarrage que ceux en phase d'exploitation et également ceux en phase de croissance. Ce programme peut se présenter sous plusieurs formes. Le financement privé par des individus ayant des moyens financiers est une option aussi bien que le financement public, l'établissement des fonds de garanties ou encore des

partenariats avec des institutions financières. Quoi qu'il en soit, plusieurs formules peuvent être explorées dans ce sens.

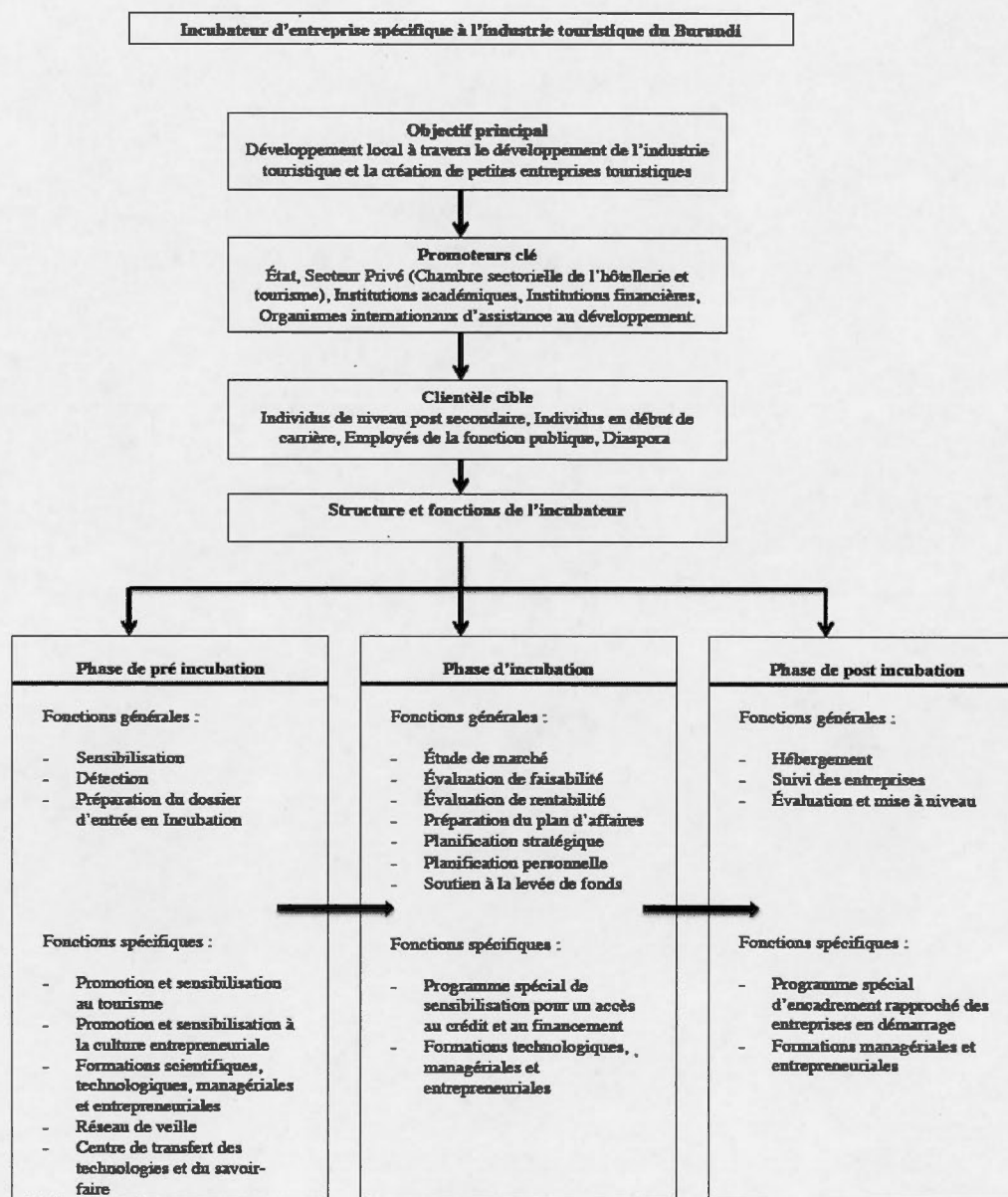
18. La fonction qui peut être ajoutée en phase d'incubation est une continuité de la phase de pré incubation. Ce sont les formations qui visent à augmenter les connaissances scientifiques, technologiques, managériales et entrepreneuriales, spécifiques à l'industrie du tourisme. Il est conseillé de garder cette fonction en phase d'incubation, parce qu'elle permet aux incubés de maîtriser certaines connaissances et compétences acquises. Cette ouverture aux formations en continu peut également renforcer la confiance des entrepreneurs en incubation, parce qu'ils savent qu'ils peuvent à tout instant être formés.
19. Dans la phase de post incubation, les activités généralement attribuées aux incubateurs d'entreprise sont l'hébergement des entreprises en phase de démarrage, le suivi des entreprises ainsi que la mise à niveau et l'évaluation des entreprises (fig 4.4). Selon Masmoudi (2007, p.135), l'objectif de la phase post incubation est de « [...] superviser les premiers résultats et de valider les stratégies de développement des entreprises hébergées ». Cependant, au-delà de cet objectif, il est important que l'entrepreneur reçoive un encadrement rapproché et très spécialisé. En effet, la phase de la post incubation est une phase très importante du moment que les entreprises nouvellement créées se retrouvent en train de gérer la réalité des choses apprises durant la phase d'incubation. Ainsi donc, la fonction qu'il faut absolument intégrer et qui est une continuité des phases précédentes, est celle de la formation. Les formations à privilégier concernent les formations managériales en gestion d'entreprise, ainsi que les formations entrepreneuriales de post création d'entreprises.

7.6 Esquisse de modèle conceptuel d'incubateur d'entreprise de l'industrie du tourisme du Burundi

Tout au début de cette étude, nous avons présenté le but de cette recherche, qui était d'identifier les attributs ou les fonctions de l'incubateur d'entreprise adapté à l'industrie du tourisme. Finalement, en nous basant sur les résultats de cette étude, nous pouvons présenter ces différents attributs adaptés ainsi que l'esquisse d'un modèle conceptuel d'incubateur d'entreprise adaptée à l'industrie du tourisme au Burundi.

La figure 7.1 de la page suivante identifie, en résumé, le modèle conceptuel de l'incubateur d'entreprise adapté au secteur du tourisme, dans le cas du Burundi.

Figure 7.1 Esquisse d'un modèle conceptuel d'incubateur d'entreprise spécifique à l'industrie du tourisme du Burundi



Source : Bizindavyi (2013), adaptée de Masmoudi (2006).

Dans cette esquisse de modèle d'incubateur spécifique proposé pour le Burundi, l'objectif principal devrait être celui de développement local, à travers le tourisme et la création de petites entreprises touristiques pérennes. Dans ce processus, il est indispensable d'initier un partenariat de promoteurs clés pour s'assurer de la réussite du projet. Ces derniers sont en premier lieu l'État du Burundi en charge des politiques de développement socio-économiques de la population. C'est également le secteur privé œuvrant dans le secteur du tourisme parce que ces derniers ont intérêt à ce le secteur du tourisme se développe et que leurs entreprises puissent devenir pérennes et plus rentables. La Chambre Sectorielle de l'Hôtellerie et du Tourisme du Burundi (HTB) a été identifiée comme le principal partenaire privé regroupant en son sein plus de 110 entreprises membres, toutes œuvres dans différents secteurs du tourisme. Les autres promoteurs à inclure sont les institutions académiques, les institutions financières ainsi que les organismes internationaux d'aide au développement. La clientèle cible de l'incubateur est constitué des individus ayant un niveau de formation post secondaire, ceux en début de carrière, les employés de la fonction publique ainsi que la diaspora burundaise qui désire revenir au Burundi et s'y établir. La structure et les fonctions de cet incubateur sont bien détaillées dans le modèle, mais il est important de souligner que cet incubateur doit impérativement se structurer en phase de pré-incubation, en phase d'incubation ainsi qu'en phase de post-incubation. Les fonctions à développer dans chaque phase sont spécifiées dans le modèle. Il faut souligner que la réussite de cet incubateur spécifique dépend en grande partie de la manière dont les fonctions sont effectuées.

APPENDICE A

GUIDE DE QUESTIONS D'ENTREVUE POUR LES ENTREPRENEURS AYANT REUSSI A
CREER ET A GENERER UNE CROISSANCE DE LEURS PETITES ENTREPRISES**I. Guide de questions d'entrevue pour les entrepreneurs ayant réussi à démarrer à créer et à générer une croissance de leurs entreprises****1) Information générale**

- 1.1 Nom et Prénom :
- 1.2 Sexe : *Masculin
 *Féminin
- 1.3 Age :
- 1.4 Votre niveau de scolarité :
 *Sans
 *Ecole primaire
 *École secondaire 1^{er} cycle
 *Ecole secondaire 2^{ème} cycle
 *Humanités générales
 *Etude professionnelle
 *Etude supérieure
- 1.5 Quel est votre lieu de naissance (Province) :
- 1.6 Etes- vous : *Marié/e
 *Célibataire
 *Divorcé/e
 *Veuf/ve
- 1.7 Combien d'enfants avez –vous ? :
- 1.8 Combien de personnes à charge avez-vous dans votre ménage ?

2) Expérience personnelle de création, gestion et développement entrepreneurial**Introduction**

- 1.1 Quel est le produit ou service touristique que vous vendez ?
- 1.2 Combien de personnes employez-vous dans votre entreprise ?
- 1.3 Quel était votre travail avant de créer votre propre entreprise ?
- 1.4 Combien de temps avez-vous travaillé avant de créer votre propre entreprise ?

Création et Démarrage d'entreprise touristique

- 1.5 En quelle année avez-vous démarré concrètement votre entreprise ?
- 1.6 Qu'est-ce qui vous a poussé à démarrer votre entreprise ?
- 1.7 Qu'est-ce qui vous a poussé à démarrer votre entreprise spécifiquement dans le domaine du tourisme ?
- 1.8 Quand et comment est née l'idée de démarrer votre entreprise ?
- 1.9 Combien de temps avez-vous pris pour mûrir l'idée de créer votre entreprise ?
- 2.0 Combien de temps avez-vous pris pour démarrer votre entreprise ?
- 2.1 Quels sont les problèmes majeurs que vous avez rencontrés à la création et au démarrage de votre entreprise ?
- 2.2 Quels étaient les problèmes spécifiques du fait que votre entreprise était une entreprise œuvrant dans le domaine du tourisme ?
- 2.3 Comment avez-vous résolu ces problèmes ?
- 2.4 Quels étaient vos atouts (ou avantages) personnels qui ont contribué à la création de votre entreprise ?
- 2.5 Comment avez-vous financé votre entreprise lors de sa création ?
- 2.6 Avez-vous reçu une assistance extérieure (famille, communauté, école, organisme...) dans la création de votre entreprise ?

****Si oui, quel genre d'assistance avez-vous reçu ?**

****Si non, expliquez pourquoi ?**

Gestion et Développement d'une entreprise touristique

- 2.7 Est-ce que vous arrivez à subvenir aux besoins de votre famille avec les revenus de votre entreprise ?
- 2.8 Arrivez-vous à dégager un bénéfice pour épargne ou réinvestissement dans votre entreprise ?
- 2.9 Est-ce que vous avez des concurrents ?

- 3.0 Quels sont les avantages concurrentiels de votre entreprise ?
- 2.9 Quels sont les problèmes que vous rencontrez aujourd'hui dans la gestion de votre entreprise ?
- 3.0 Comment les résolvez-vous ?
- 3.1 Est-ce que vous recevez une assistance extérieure pour vous aider dans la résolution des problèmes de gestion de votre entreprise ?

**Si oui, quel genre d'assistance recevez-vous ?

** Si non, expliquez pourquoi ?

- 3.2 Quels sont les problèmes que vous rencontrez aujourd'hui par rapport à la concurrence de vos produits ou services sur le marché ?
- 3.3 Comment les résolvez-vous ?
- 3.4 Est-ce que vous recevez une assistance extérieure pouvant vous aider dans la résolution du problème de concurrence de vos produits ou services ?

**Si oui, quel genre d'assistance recevez-vous ?

** Si non, expliquez pourquoi ?

- 3.5 Quels sont les problèmes que vous rencontrez aujourd'hui pour pouvoir développer votre entreprise touristique ?
- 3.6 Comment comptez-vous les résoudre ?
- 3.7 Est-ce que vous recevez une assistance extérieure pouvant vous aider dans la résolution du problème de développement de votre entreprise ?
- 3.8 Est-ce que vous faites partie d'un réseau ou association communautaire d'affaires dans votre localité ?

**Si oui, quels avantages tirés de cette association en tant que membre ?

**Si non, quelles sont les raisons qui vous empêchent d'y adhérer ?

APPENDICE B

GUIDE DE QUESTIONS D'ENTREVUE POUR LES ENTREPRENEURS POTENTIELS ET EN HERBE

I. Guide de questions d'entrevue pour les entrepreneurs potentiels et en herbe

1) Information générale

- 1.1 Nom et Prénom :
- 1.2 Sexe :
 - *Masculin
 - *Féminin
- 1.3 Age :
- 1.4 Votre niveau de scolarité :
 - *Sans
 - *Ecole primaire
 - *Ecole secondaire 1^{er} cycle
 - *Ecole secondaire 2^{ème} cycle
 - *Humanités générales
 - *Etude professionnelle
 - *Etude supérieure
- 1.5 Quel est votre lieu de naissance (Province) :
- 1.6 Etes- vous :
 - *Marié/e
 - *Célibataire
 - *Divorcé/e
 - *Veuf/ve
- 1.7 Combien d'enfants avez-vous ? :
- 1.8 Combien de personnes à charge avez-vous dans votre ménage ?

Création et Démarrage d'entreprise touristique

Introduction

- 1.1 Quel est le produit ou service touristique que vous voulez vendre ?
- 1.2 Quelles sont les motivations de vouloir créer votre entreprise ?
- ** Avez-vous dans la famille des gens ou amis qui ont déjà créé leur entreprise ?
- 1.3 Pourquoi voulez-vous créer une entreprise dans le domaine du tourisme
- 1.4 Depuis combien de temps murissez-vous votre projet d'entreprise ?
- 1.5 Avez-vous déjà entamé les procédures de création de votre entreprise ?
- ** Si oui, qu'avez-vous déjà fait ?
- ** Si non, pourquoi ne pas avoir commencé ?
- 1.6 Avez-vous déjà entamé les procédures de démarrage de votre entreprise ?
- ** Si oui, qu'avez-vous déjà fait ?
- ** Si non, pourquoi ne pas avoir commencé ?
- 1.7 Quels sont les problèmes importants que vous rencontrez dans votre projet ?
- 1.8 Comment les résolvez-vous ?
- 1.9 Quels étaient les problèmes spécifiques que vous rencontrez du fait que votre projet d'entreprise est dans le domaine du tourisme ?
- 2.0 Disposez-vous d'une assistance quelconque pouvant vous aider dans votre projet de création d'entreprise ?
- 2.1 Qu'est-ce qui pourrait être fait pour faciliter le processus de création d'entreprise touristique ? Dans votre cas, comment voulez-vous être assisté pour arriver à créer votre propre entreprise ?

APPENDICE C

GUIDE DE QUESTIONS D'ENTREVUE POUR LES PROFESSIONNELS DES DIFFERENTS
SECTEURSI. Guide de questions d'entrevue pour les responsables des pouvoirs publics et organismes internationaux en charge du développement du tourisme et des petites entreprises touristiques

- 1. 1 Nom et Prénom :
- 1. 2 Votre poste de responsabilité
- 1.3 Quel est le mandat de votre organisation par rapport au développement du tourisme ?
- 1.4. Quelles sont les actions déjà entreprises par votre organisme dans ce domaine précité ?
- 1.5 Quels sont les problèmes rencontrés ?
- 1.6 Selon votre organisation, quel est le potentiel du tourisme au Burundi ?
- 1.7. Quels sont les problèmes pertinents au secteur du tourisme au Burundi ?
- 1.8. Quelles sont les stratégies qui ont été initiées par votre organisme pour développer les petites entreprises en général ? et ceux œuvrant dans le domaine du tourisme en particulier ?
- 1.9 Selon votre organisme, quels sont les problèmes importants rencontrés dans la création et le développement d'une petite entreprise touristique ?
- 2.0. Quelles sont les actions concrètes entreprises par votre organisme pour pallier aux problèmes de création et de développement des entreprises touristiques ?
- 2.1 Dans votre organisme, quelle est la part du budget allouée à ce domaine ?
- 2.2 Dans votre institution, quel est la part de financement (ou crédit) réservé au développement des petites entreprises touristiques ?
- 2.3 Qu'est qui pourrait être fait ou initié par vous-mêmes et partenaires pour pouvoir développer les petites entreprises touristiques ? (le rôle du gouvernement et même le rôle des organismes internationaux d'aide ?

BIBLIOGRAPHIE

- Aernoudt, R. 2004. « Incubators : A tool for entrepreneurship ? ». *Small Business economics*, p. 127-135.
- Ajzen, I. 1987. « Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology ». In *Advances in experimental social psychology*, vol. 20, sous la dir. de L. Berkowitz, p. 1-63. New York: Academic Press.
- Ajzen, I. 1988. *Attitudes, personality, and behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Ajzen, I. 1991. « The theory of planned behaviour, Organizational Behaviour and Human Decision Processes ». 50, p. 179-211.
- Albert, P., et L. Gaynor. 2001. « Incubators : Growing up, moving out: a review of the of the Literature ». *Cahier de recherche du CERAM*, Sophia Antipolis.
- Albert, P., M. Bernasconi, et L. Gaynor. 2002. « Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie – Comparaison des acteurs et de leurs stratégies : France, Allemagne, Royaume-Uni, Etats-Unis ». *Rapport de recherche CERAM*, Sophia Antipolis (avril), p. 8.
- Albert, P., M. Bernasconi, et L. Gaynor. 2003. *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama d'ensemble*. Paris : Le Harmattan, Innoval Paris. 132 p.
- Alila, P. O., et D. McCormick. 1999. « Firm linkages in Kenya's tourism sector ». In *Discussion Paper no. 297*, Institute for Development Studies, University of Nairobi, Nairobi.
- Allard-Poesi, F., C. Drucker-Godard, et S. Ehlinger. 2003. « Analyses de représentations et de discours ». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de R. A. Thiétart, p. 449-475. Paris: Dunod.
- Allen, D., et J. Hendrickson-Smith. 1986. « Planning and Implementing Small Business Incubators and Enterprise Support Network ». In *Rapport préparé pour le US Department of Commerce, Economic Development Administration*. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- Altinay, L., et A. Paraskevas. 2008. *Planning research in hospitality and tourism*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 247 p.
- Archer, B. H. 1995. « Importance of tourism for the economy of Bermuda ». *Annals of tourism research*, 23 (3), p. 704-706.
- Ashley, C., D. Roe, D. Page, et D. Meyer. 2004. « Tourism and the Poor : Analysing and Interpreting Tourism Statistics from a Poverty Perspective ». PPT Partnership : London.

- Belley, A., et la Fondation de l'Entrepreneurship. 1990. *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship*. Québec (Ca.) : Fondation de l'entrepreneurship, 2e éd.
- Birch, D. 1987. *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*. New York: The Free Press.
- Bird, B. 1988. « Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention ». *Academy of Management Review*, 13, p. 442-453.
- Bosma, N., et J. Levie. 2009. « Global Entrepreneurship Monitor ». *Global Report*, Babson College. USA.
- Bowen, H. P., et D. De Clercq. 2008. « Institutional Context and the Allocation of Entrepreneurial Effort ». *Journal of International Business Studies*, 39, p. 747-767.
- Boyer, M. 2003. *Le tourisme en France*. Paris : Editions EMS.
- Bridge, S., K. O'Neill, et S. Crombie. 2008. *Understanding enterprise, entrepreneurship*
- Britton, S. G. 1982. « The political economy of tourism in the third world ». *Annals of Tourism Research*, 9, p. 331-338.
- Brohman, J. 1996. « New Directions in tourism for third world development ». *Annals of Tourism Research*, 23, p. 48-70.
- Brundin, E., C. Wigren, I. Eslyn, C. Friedrich, et K. Visser. 2008. « Triple helix networks in a multicultural context: triggers and Barriers for fostering growth and sustainability ». *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13, 1, ABI/INFORM Complete, p. 77
- Bruyat, C. 1993. « Création d'entreprise: Contribution épistémologique et modélisation ». Thèse de doctorat, Grenoble, Université Pierre Mendès, 429 p.
- Burkhart, A., et S. Medlik. 1974. *Tourism: Past, Present, Future*. London : Heinemann.
- Bygrave, W. D. 1994. *The portable MBA in entrepreneurship*. New York: John Wiley and Sons.
- Campbell, C., et D. Allen. 1987. « The small business incubator industry: Micro level economic development ». *Economic Development, Quarterly* 1(2), p. 178-191.
- Casson, M. 1982. *The entrepreneur*. Totowa (NJ) : Barnes and Nobles Books.
- Cazes, G. 1989. *Le Tourisme international, mirage ou stratégie d'avenir*. Paris : Hatier. 194 p.
- Cazes, G., et G. Courade. 2004. « Les masques du tourisme ». *Revue Tiers Monde*, t. 45, no 178.
- Chabaud, D., et K. Messegem. 2010. « Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation ». *Lavoisier I, Revue française de gestion*.
- Chabaud, D., S. Ehlinger et V. Perret. 2005. *Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur : Acte du 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 24 et 25 novembre.

- Chok, S., J. Macbeth, et C. Warren. 2007. « Tourism as a Tool fo Poverty Alleviation : A Critical Analysis of ' Pro-Poor Tourism' and Implications for Sustainability ». *Current Issues in Tourism*, vol. 10, nos. 2 et 3, p. 144-165.
- Christie, I., et D. Crompton. 2001. « Tourism in Africa ». In *Africa Region Working Paper Series*, Number 12. Washington DC : World Bank
- CNUCED. 2010. *Examen de la politique d'investissement du Burundi*. New York.
- Condes, S. 2004. « Les incidences du tourisme sur le développement ». *Revue Tiers Monde*, t. 45, no. 178, avril-juin.
- Corbett, A. C. 2005. « Experiential Learning within the Process of Opportunity Identification and Exploitation ». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 29 (4), p. 473-491.
- Corbett, A.C. 2002. « Recognizing high-tech opportunities: a learning and cognitive approach », In *Frontiers of entrepreneurship*, sous la dir. de Bygrave. W. D., Brush C. G., Davidson P., Fiet J., Greene R. T., Harrison M., Lerner, Meyer G. D., Sohl J. et Zacharakis A., Wellesley, Mass.: Babson College,
- Cunningham, J. B., et J. Lischeron. 1991. « Defining Entrepreneurship ». *Journal of Small Business Management*, p. 45-61.
- Cuzin, R., et A . Fayolle. 2004. « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprises ». *La revue des sciences de gestion, direction et gestion*, no 210, p. 77-88.
- Cuzin, R., et A. Fayolle. 2006. « Quel appui à la création d'entreprises ? ». *L'Expansion Management Review*, Mars, p. 92-97.
- Daberlay, F., et M. Stock. 2012. « Tourism as complex interdisciplinary research object ». *Annals of Tourism Research*, vol. 39, n o. 1, Switzerland : University Institute Kurt Bösch (IUKB), p. 441-458.
- Dahles, H. 2000. « Tourism, Small enterprises and community development ». In *Tourism and sustainable development*, sous la dir. de G. Ricards et D. Hall, p. 154-169. London : Routledge.
- Dahles, H., et K. Bras. 1999. « Tourism and Small Entrepreneurs : Development, National Policy and Entrepreneurial Culture : Indonesian Case Studies ». New York : Cognizant Communications Corporations, p. 20-34.
- De Koning, A. 2003. « Opportunity Development: A Socio-Cognitive Perspective ». In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* , 6, sous la dir. de J. A Katz. et D. A. Shepherd, p. 265-314. Oxford : JAI Press/Elsevier.
- Decrop, A. 2004. « Trustworthiness in qualitative tourism research ». Chap. 9 in *Qualitative Research in Tourism Ontologies, Epistemologies and Methodologies*, sous la dir. de J. Phillimore et Goodson L.,p.156-169. Oxon : Routledge.
- Delisle, M.-A., et L. Jolin. 2007. *Un autre tourisme est-il possible ?*. 144 p.
- Demen-Meyer, C. 2005. « Le tourisme : essai de définition ». *Management et Avenir*, 2005/1 n° 3, DOI : 10.3917/mav.003.0007, p. 7-25.

- Drucker, P. F., 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York (Ny) : Harper Business.
- Dupont, L. 2002. *Contribution à l'étude des dimensions économiques du tourisme et des voyages*. Paris : Editions Le Harmattan, 624 p.
- Dutermne, B. 2006. « Expansion du tourisme international : gagnants et perdants ». *Alternatives Sud*, vol.13, no. 3, p. 7-22.
- Echtner, C. M. 1995. « Entrepreneurial training in developing countries ». *Annals of Tourism Research*, vol. 22, no. 1, p. 119-134.
- Etzkowitz, H., et L. Leydesdorff. 1998. « The Triple Helix as a model for innovation studies ». *Science and Public Policy*, p. 195-203.
- Etzkowitz, H., et L. Leydesdorff. 2000. « The dynamics of innovation : from national systems and "Mode2" to a triple helix of university-industry-government relations ». *Research Policy*, vol. 29, p. 109-23.
- EUROSTAT, OECD, WTO and UN Statistics Division (2001) *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework*, Eurostat, Luxembourg.
- Fayolle, A. , et W. Nakara. 2010. *Création par nécessité et précarité : La face cachée de l'entrepreneuriat: 2ème conférence de la fondation Nationale pour l'Enseignement et la Gestion des Entreprise (FNEGE)*.
- Fayolle, A., et B. Gailly . 2009. « Évaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre ». *M@n@gement*, vol.12, no. 3, p.176-203.
- Fayolle, A., J. M. Degeorge. 2012. *Dynamique entrepreneuriale - Le comportement de l'entrepreneur*. Bruxelles: éd. De Boeck. 288 p.
- Felder, R. M. 1996. « Matters of style ». *ASSE Prism*, 6: 4, p.18-23.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management : A stakeholder Approach*. Bost : Pitman
- Gartner, W. B. 1988. « "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question ». *American Journal of Small Business*, 12(4), p. 11-32.
- Gartner, W. B. 1990. «What are we talking about when we talk about entrepreneurship? ». *Journal of Business Venturing*, vol. 5, p. 15-28.
- Gartner, W. B. 2004. « Factors affecting small firms in tourism: a Ghanaian perspective ». In *Small firms in tourism: international perspectives*, sous la dir. de R. Thomas, p. 35-52. Amsterdam: Elsevier.
- Gartner, W.B. 1999. « Small scale enterprises in the tourism industry in Ghana's central region development ». In *Contemporary issues in tourism*, sous la dir. de D. G. Pearce et R. W. Butler, p. 158-175. London: Routledge

Gasse, Y. 2005. « Sensibilisation à l'entrepreneuriat : construction et validation empirique d'un outil pratique ». p. 44.

Gasse, Y., et A. D'Amours. 2000. « Profession : Entrepreneur : Avez-vous le profil de l'emploi ? ». *Éditions Transcontinental inc.*

GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2003. *Suiss Executive Report*. London : Ernst et Young.

GEM 2010. *Uganda Exécutive Report*. London : Ernst et Young.

GEM. 2011. *High-Impact Entrepreneurship Global Report*. London : Ernst et Young.

Giacomin, O., F. Janssen, J.-L. Guyot et O. Lohest. 2010. « Entrepreneuriat contraint et volontaire : quel impact sur le choix sectoriel des entrepreneurs ? », *Revue Internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 23, no. 3-4, p. 211-243.

Gibb, A. A. 1986. « Entrepreneurship, enterprise and small business. State of the art? ». éd. *Bohman et Pousettes and intra: Smaföretagsforskning i tiden*. 4th Norsic SME research conference, Umea Universitet, June 1986.

Gibb, A. A. 1990. « Entrepreneurship and intrapreneurship-exploring the differences ». *New Findings and Perspectives and Entrepreneurship*, éditions Rick Donckels et Asko Miettinen, Avebury, p. 33-67.

Goodwin, H. 2002. « Le tourisme au service des pauvres : une nouvelle approche pour la lutte contre la pauvreté », présenté dans le cadre du séminaire de l'Organisation mondiale du tourisme portant sur Le tourisme : catalyseur de développement durable en Afrique, Abuja, Nigeria, 26-27 avril, p. 62-71.

Guba, E. 1990. *The Paradigm Dialog*. Newbury Park CA: Sage.

Hafsi, T. 1997. « Le champ de la recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle ». *Management International*, vol. 2, no. 1, ABI/INFORM Complete, p. 19.

Hafsi, T., et J.-M. Toulouse. 1996. *La stratégie des organisations : une synthèse*. Montréal : Les Éditions Transcontinental, 628 p.

Hall, C. M., et S. J. Page. 1999. *The Geography of Tourism and Recreation : Environment, Places and Space*. 2e éd., London : Routledge.

Harrisson, D. 1994. « Tourism, capitalism and less developed countries ». In *Capitalism and development*, sous la dir. de L. Sklair, p. 232-257. London : Routledge.

Hauser, C. 2005. « Planning for community based tourism: the win-win performance ». In *Tourism and development* : Forum International du Tourisme, Hanovre, www.gtz.en

Hawkins, D. E., et S. Mann. 2007. « The World Bank's role in tourism development ». *Annals of Tourism Research*, vol. 34, no. 2, p. 348-363.

Hayek, F. A. 1945. « The use of knowledge in society ». *American Economic Review*, vol. 35, no 4,

Haywood, K. M. 1988. « Responsible and responsive tourism planning in the community ».

- Hernandez, E.-M. 1999. « Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat ».
- Hills, G. E., G. T. Lumpkin, et P. R. Singh. 1997. « Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs ». *Frontiers of entrepreneurship research* p. 168-182.
- Hoerner, J.-M. 2000. « Pour la reconnaissance d'une science touristique ». *Revue Espaces*, no. 173, juillet-août, p. 18-20.
- Hollinshead, K. 2004. « A primer in ontological craft The creative capture of people and places through qualitative research ». Chap. 4 In *Qualitative Research in Tourism Ontologies, Epistemologies and Methodologies*, sous la dir. J. Phillimore et L. Goodson, p. 63-82. Oxon : Routledge.
- Institut de Statistiques et d'Etudes économiques du Burundi (ISTEEBU). 2005. *Annuaire statistique du Burundi 2006*.
- Jafari, J. 1989. « Sociocultural dimensions of tourism : an English language literature review ». In *Tourism as a factor of change; a sociocultural study*, sous la dir. Bustrzanowski, Economic Coordination Center for Research and Documentation in Social Sciences, p. 17-60. Vienna.
- Jafari, J. 2001. « Research and Scholarship : The Basis of Tourism education ». *The journal of Tourism Studies*, 1: p. 33-41.
- Julien, P.-A., et M. Marchesnay 1996. *L'Entrepreneuriat (Entrepreneurship)*. Paris : Economica, 120 p.
- Kickul, J., et L. K. Gundry. 2000. « Pursuing technological innovation: The role of entrepreneurial posture in internet firms ». In *Frontiers of entrepreneurship research*, sous la dir. de P. D., Reynolds, E. Autio, C. G. Brush W. D. Bygrave, S. Manigart, H. J. sapienza et K. G. Shaver. MA: Wellesley: Babson College.
- Kirzner, I. M. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. 1979. *Perception, Opportunity and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. 1997. « Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach ». *Journal of Economic Literature*, vol. 35, p. 60-85.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N: Prentice-Hall.
- Kolvereid, L. 1996.b. « Prediction of employment status choice intentions ». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 21(4), p. 47-57.
- Kreps, D. M. 1990. *A Course in Microeconomic Theory*. New Jersey : Princeton University Press.
- Krueger, N. 1993. « The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 18 (1), p. 5-21.
- Lanfant, M.-F. 2004. « L'appel à l'éthique et la référence universaliste dans la doctrine officielle du tourisme international ». *Revue Tiers Monde*, t. 45, no. 178, Avril-Juin.

- Laviolette, E. M., et C. Loue. 2006. « Les Compétences Entrepreneuriales : Définition et Construction d'un Référentiel ». In *L'internationalisation des PME et ses Conséquences sur les Stratégies Entrepreneuriales* (25, 26, 27 Octobre 2006), Haute École De Gestion (Heg). Fribourg, Suisse.
- Leiper, N. 1979. « The Framework of Tourism ». *Annals of Tourism Research*, 6: p. 390-407.
- Leiper, N. 2000. « An emerging discipline ». *Annals of Tourism Research*, 27(3) : p. 805-809.
- Levy-Tadjine, T., et R. Paturel. 2006. « Essai de modélisation dialogique du phénomène Entrepreneurial ». In *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur de M. Marchesnay*. Ed. EMS.
- Lewis, D. A. 2008. « A Guide to Business Incubation For Elected Officials ». In NYS Business Incubator Association of New York State, Inc. 9 p.
- Liu, A., et G. Wall. 2006. « Planning tourism employment: A developing country perspective ». *Tourism Management*, 27, p. 159-170.
- Lourens, M. 2007. « PEP Africa Smart Programme : Programme Design and Implementation ». Unpublished Report for the IFC South Africa Office, Johannesburg, South Africa.
- Lozato-Giotart, J. P., et E. Leroux. 2012. « La « filière tourisme » : concepts, dimension économique, institutions. » *Management du tourisme*, 3e éd., Pearson : France, p.10.
- Mann, S. 2005. « Development through Tourism ; The World Bank's Role ». Washington DC : World Bank.
- Masmoudi, M. R. 2007. « Thèse sur l'étude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes ». Thèse de doctorat, Toulon-Var, Université du Sud, p. 267.
- Mbedzi, K. P. 2011. « The role of government agencies in promoting SMMEs in Limpopo: A critical assessment ». Unpublished Masters Dissertation, University of Stellenbisch, Cape Town, South Africa.
- McClelland, D. C. 1961. *The Achieving Society*. Princeton, NJ : Van Nostrand.
- McClelland, D. C., et D. G. Winter. 1969. *Motivating economic achievement*. New York: Free Press.
- McMichael, P. 2000. *Development and Social Change: A Global Perspective*. 2e éd., California: Pine Forge Press.
- Medlik, S., et V. T. C Middleton. 1973. « The Tourist product and Its Marketing implications ». *International Tourism quarterly*, vol. 3, p. 28-35.
- Merieau, D. 2011. « L'Incubateur Produit en Bretagne : essai de compréhension et de modélisation ». Thèse de doctorat, Lyon, Université Jean Moulin, 221 p.
- Mintzberg, H. 1988. « Opening Up the Definition of Strategy. » In *The Strategy Process : Concepts, Contexts and Cases*, : New Jersey : Prentice-Hall.

- Murphy, P. E. 1985. *Tourism : A community approach*. Methuen : New York. no. 6.
- Nieddu, M. 2001. « Triple hélice et dynamique de développement régional ». In *Les dynamiques du développement régional, méthode d'analyse et application à la Champagne-Ardenne*, sous la dir. de G. Rasselet coord., p. 55-72. Presses Universitaires de Reims.
- Nobbs, J. 1975. *Advanced level of Economics*. 2^e ed, Maidenhead : McGraw Hill.
- OCDE, 2005. *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat* : éd. 2005
- OECD, 2008. *Tourism in OECD countries 2008 , Trends and Policies*, 240 p.
- OECD, 2010. *Tourism in OECD countries 2010 , Trends and Policies*, 344 p.
- Okazaki, E. 2008. « A Community-Based Tourism Model : Its Conception and Use ». *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 16, no. 5, p. 511-529.
- OMT 2010. *Faits saillants du tourisme*, éd. 2010.
- OMT 2012. *Faits saillants du tourisme*, éd. 2012.
- OMT, 1997. *Prévisions du tourisme mondial à l'horizon 2000*, Madrid, p. 6.
- OMT, 2005. *Faits saillants du tourisme*, éd. 2005.
- OMT, 2010. http://www.veilleinfotourisme.fr/1283513027709/0/fiche_article/&RH=TOU_INT
- OMT, 2011. *Faits saillants du tourisme*, éd. 2011.
- Onguglo, B., et L. Mucave. 2001 « The Multilateral Trading System and Tourism in The Least Developed Countries ». In *Tourism in The Least Developed Countries, Highlevel Meeting on Tourism and Development in the Least Developed Countries*, sous la dir. de D. Diaz Benavides et E. Pérez-Ducy, p. 225-232. Maspalomas, Gran Canaria, Espagne.
- Orford, J., E. Wood, et M. Herrington. 2004. « 2004 South African Executive Report ». In *Global Entrepreneurship Monitor*, Graduate School of Business, University of Cape Town.
- Paulus, P. B. 2000. « Groups, teams and creativity : the creative potential of idea-generating groups ». *Applied Psychology: an international review*, 49:2, p. 237-262.
- Pearce, D. 1993. « Comparative studies in tourism research ». In *Tourism research: Critiques and challenges*, sous la dir. de D. Pearce et D. Butler (Eds.), London: Routledge
- Peters, L., M. Rice et M. Sundararajan. 2004. « The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process ». *Journal of Technology Transfer*, 29: p. 83-91.
- Phillimore, J., et L. Goodson. 2004. *Qualitative Research in tourism Ontologies, Epistemologies And Methodologies*. London et NewYork : Routledge, 275 p.
- Porter, M. 1987. « From competitive advantage to corporate strategy ». *Harvard Business Review*, p. 43-59.
- Pro-Poor Tourism Partnership (PPTP). 2004a. *Defining pro-poor tourism*.
- Pro-Poor Tourism Partnership (PPTP). 2004b. *Tourism and poverty reduction – making*

- Pro-Poor Tourism Partnership (PPTP). 2004c. *Economic data on international tourism's*
- Py, P. 2007. *Le tourisme un phénomène économique*. Coll. « Études de la documentation française ». Paris : 181 p. Québec : Presses de l'Université, 144 p.
- Rist, G. 2007. *Le développement, Histoire d'une croyance occidentale*. 3e éd. rev. et augm. Paris : Les presses Sciences Po., 483p.
- Robson, C. 2002. *Real World Research*. 2e éd. Oxford : Blackwell.
- Rodenburg, E. 1980. « The effect of scale in economic development: Tourists in Bali ». *Annals of Tourism Research*, 7, p. 177-196.
- Roe, D. et P. Urquhart. 2004 « Pro-poor tourism: Harnessing the world's largest industry ».
- Roe, D., C. Ashley, S. Page, et D. Meyer, 2004. « Tourism and the Poor: Analysing and Interpreting Tourism from a Poverty Perspective ». *PPT Partnership*, London, March 2004.
- Rogerson, C. M. 2004. « Tourism, Small Firm Development and Empowerment in Post-Apartheid South Africa ». In *Small Firms in Tourism: International perspectives*, sous la dir. de R. Thomas, p 13-33. UK : Elsevier Ltd.
- Rogerson, C. M. 2005b. « Unpacking tourism SMMEs in South Africa: structure, support needs and policy response ». *Development Southern Africa*, 22, p. 623-642.
- Rogerson, C. M. 2007. « Supporting small firm development in tourism South Africa's tourism enterprise programme ». *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 6e14.
- Roper, S. 1999. « Israel's Technology Incubators: Repeatable Success or Costly Failures ». *Regional Studies*, 33 (2), p. 175-180.
- Sackmann, A. S. 199. « Uncovering culture in organizations ». *Journal of Applied Behavioural Science*, 27 (3), p. 295-317.
- Saurio, S. 2004. « Best Practices of Pre-Incubation in Higher Education ». In *The Power of Supporting Entrepreneurs : NBIA, 18th International Conference on Business Incubation* (Atlanta, Georgia, 25-28 Avril).
- Sauter, E. T., et B. Leisen. 1999. « Managing stakeholders : A tourism Planning Model ». *Annals of Tourism Research*, p. 312-328.
- Savoie-Zajc, L. 2003. *L'entrevue semi dirigée*. Québec : eds. Gauthier Benoit, Presses de l'Université du Québec.
- Schumpeter, J. A. 1934. « The fundamental phenomenon of economic development ». Chap. in *Theory of Economic Development*, p.14. Schumpeter, J. A. 1936. Cambridge, MA : Harvard University Press, p.14
- Sewell, W. R. D., et S. D. Philips. 1979. « Models for the evaluation of public Participation Programme ». *Natural Resources* 19 (2), p. 337-358.
- Shane, S. 2000. « Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities ». *Organization Science*, 11, no. 4, p. 448-469.

- Shane, S., et S. Venkataraman. 2000. « The promise of entrepreneurship as a field of research ». *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, p. 217-227.
- Shapero A. 1982. « Social dimensions of entrepreneurship ». In *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, sous la dir. de C. Kent, D. Sexton, K. Vesper, p. 72-90. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Sharma, A., M. D. Olsen Virginia. 2005 « Tourism Satellite Accounts Implementation in Tanzania ». *Annals of Tourism Research*, vol. 32, no. 2, p. 367-385.
- Shaw, C., et A. M. Williams. 2002. *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective*, 2e éd. Oxford : Blackwell Publishers.
- Shaw, C., et A. M. Williams. 2004. *Tourism and Tourism Spaces*. London : Sage Publications.
- Shook, C. L., et C. Bratianu. 2010. « Entrepreneurial intent in a transitional economy: an application of the theory of planned behaviour to Romanian students ». *Management and Marketing*, 1(2). p. 3-14.
- Shook, C. L., R. L. Priem, et J. E. McGee. 2003. « Venture creation and the enterprising individual: a review and synthesis ». *Journal of Management*, 29(3), p. 379-399.
- Simmons, D., et N. Leiper. 1998. « Tourism a Social Science Perspective ». In *Leisure, Recreation and Tourism*, sous la dir. de Perkins H. et Cushman J., p. 204-220. Auckland: Addison Wesley Longman.
- Sindiga, I. 1999. « Tourism and African Development: Change and Challenge of Tourism ». In « Forecasting international tourism trends to 2010 », Smeral, E. et A. Weber 2000. *Annals of Tourism Research*, 27(4), p. 982-1006.
- Smilor, R. W., et M. D. Gill. 1986. *The New Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital and Know-How*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Smith, K. G., et D. Di Gregorio. 2003. « Bisociation, Discovery, and the role of Entrepreneurial Action ». In *Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset*, sous la dir. de M. A. Hitt., R. D. Ireland, S. M. Camp et D. L. Sexton, p. 129-150. Blackwell Publishers.
- Song, H., L. Dwyer, et G. L. Zhengcao. 2012. « Tourism economics research : a reviewnd assessment ». *Annals of Tourism Research*, vol. 39, no. 3, p. 1653-1682.
- Song, H., S. F. Witt, et B. Fei. 2010. « Tourism demand modelling and forecasting: How should demand be measured? ». *Tourism Economics*, 16(1), p. 63-81.
- Song, H., S. F. Witt, et G. Li. 2009a. *The advanced econometrics of tourism demand*. London : Routledge.
- Stafford, J. 1996. *Microéconomie du Tourisme*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 132 p.
- Taylor, G. 1995. « The community approach : Does it really work ? ». *Tourism Management*, 16 (7), p. 487-489.
- Thomas, R. 1998. *The management of small tourism and hospitality firms*. London : Cassell.

- Thomas, R., G. Shawb, et S. Stephen. 2011. « Progress in Tourism Management : Understanding small firms in tourism : A perspective on research trends and challenges ». *Tourism Management*, p. 963-976.
- Thurik, R., et S. Wennekers. 2004. « Entrepreneurship, small business and economic growth ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 11 (1), p. 140-149.
- Tremblay, M., et C. Carrier. 2006b. « Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : Assises et perspectives ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2) p. 31-49.
- Tremblay, P. 1998. « The economic organization of tourism ». *Annals of Tourism Research*, vol. 25, no. 4, p. 837-859.
- Tribe, J. 1997. « The indiscipline of tourism ». *Annals of Tourism Research*, vol. 24, no. 3, p. 638-657.
- Turgeon, D., et D. Boily. 1987. *L'Incubateur d'entreprises un outil de développement au service de la PME naissante*. Gaëtan Morin Éditeur ltée, 1987, 112 p.
- Ucbasaran, D., P. Westhead, et M. Wright. 2009. « The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs ». *Journal of Business Venturing*, vol. 24, no. 2 (mars), p. 99-115.
- Urban, S. 1998. « Pensée économique et stratégie ». *Management International*, vol. 2, no. 2, ABI/INFORM Complete, p.7 URL: <http://dx.doi.org/10.2167/cit303>
- Urry, J. 1990b. *The Tourist gaze : Leisure and Travel in comtemporary Societies*. London : Sage.
- Vellas, F. 2003. « Le tourisme international et la mondialisation ». In *Le tourisme au XXIè siècle*, sous la dir. de J. Sprindler et H. Durand, p. 369-381. Paris : Le Harmattan.
- Venkataraman, S. 1997. « The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective ». In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, sous la dir. de J. Katz. et R. Brockhaus, vol. 3. Greenwich (CT): JAI Press.
- Wahnschafft, R. 1982. « Formal and informal tourism sectors: a case study of Pattaya, Thailand ». *Annals of Tourism Research*, 9 (3), p. 429-451.
- Wall, G. et A. Mathieson 2006. *Tourism, Change, Impacts and Opportunities*. Essex (Eng.) : Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, 412 p.
- Walsh, J. P. 1995. « Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane ». *Organization Science*, 6, p. 280-321.
- Wanhill, S. 2000. « Small and Medium Tourism Enterprises ». *Annals of Tourism Research*, vol. 27, no. 1, p. 132-147.
- Williams, S. 2004 . *Tourism : The Nature and Structure of tourism*. London : Taylor and Francis.
- World Bank 2006. « Tourism: An opportunity to unleash shared growth in Africa ». In *Africa Private Sector Development*, Note 16 : Washington D.C.
- WTO-OMT, 2002. *Tourism and Poverty Alleviation*, Madrid, Spain.

WTO-OMT, 2004. *Tourism and Poverty Alleviations: Recommendations for Actions*. Madrid, Spain: OMT, 12p.

WTO-OMT, 2006. *Faits saillants du tourisme (tour d'horizon du tourisme international en 2005)*. Madrid : OMT, 12 p.

WTTC, 2005. *Travel and tourism - Annual reports, progress and priorities 2004/05*. The World Travel and Tourism Council.

WTTC, 2009. *Travel and tourism - Economic impact 2009 - Burundi*. London: The World Travel and Tourism Council.

WTTC, 2012. *Travel and tourism - Economic Impact 2012 - Burundi*. London: The World Travel and Tourism Council.

WTTC, 2013. *Travel and Tourism - Economic Impact 2013 – Africa*. London: The World Travel and Tourism Council.

Yin, R. K. 2009. *Case study research design and methods*, 4^e éd. Thousand Oak: Sage.

Zoltan, J., et D. B. Audretsch. 2005. « Handbook of entrepreneurship research, An Interdisciplinary Survey and Introduction ».